



HAL
open science

Un retour aux fondamentaux : Contrôle de gestion-cohérence : Le cas d'un groupe de concessions automobiles

Charlotte Baille

► **To cite this version:**

Charlotte Baille. Un retour aux fondamentaux : Contrôle de gestion-cohérence : Le cas d'un groupe de concessions automobiles. Economies et finances. Université Montpellier, 2016. Français. NNT : 2016MONTD009 . tel-01415081v2

HAL Id: tel-01415081

<https://theses.hal.science/tel-01415081v2>

Submitted on 29 Mar 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.

THÈSE

Pour obtenir le grade de
Docteur

Délivré par l'**UNIVERSITE de MONTPELLIER**

Préparée au sein de l'école doctorale :
Économie et de Gestion (EDEG)
Et de l'unité de recherche
Montpellier Recherche Management (MRM)

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Présentée par **Charlotte BAILLE**

UN RETOUR AUX FONDAMENTAUX : CONTRÔLE DE GESTION-COHERENCE

Le cas d'un groupe de concessions automobiles

Soutenue le **24 Novembre 2016** devant le jury composé de :

Mme Ariel EGGRICKX Maître de Conférences HDR, Université de Montpellier	Directrice de thèse
Mme Fabienne VILLESEQUE-DUBUS Professeur des Universités, Université de Perpignan	Co-Directrice de thèse
Mr Marc BOLLECKER Professeur des Universités, Université de Haute Alsace	Rapporteur
Mr Christophe GODOWSKI Maître de Conférences HDR, Université de Toulouse I	Rapporteur
Mr Benjamin DREVETON Professeur des Universités, Université de Poitiers	Président du jury Examineur
Mr Gérald NARO Professeur des Universités, Université de Montpellier	Examineur



« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

Résumé et mots clefs

Montpellier Recherche Management
Espace Richter – Bâtiment B – Rue Vendémiaire – CS 19519
34960 Montpellier Cedex



MRM
Montpellier Research in Management

Résumé : UN RETOUR AUX FONDAMENTAUX CONTRÔLE DE GESTION-COHÉRENCE. Le cas d'un groupe de concessions automobiles.

Alors même que les outils de gestion et systèmes d'information sont de plus en plus nombreux, certains auteurs en gestion pointent du doigt un manque de cohérence dans l'organisation pouvant conduire à une baisse de performance. La quête de cohérence doit alors être repensée, pour développer un contrôle de gestion capable de remplir à nouveau sa mission. Notre recherche porte sur le cas d'un groupe de concessions automobiles qui présente la particularité d'être multimarque et en pleine phase de développement. La thèse revisite ainsi les fondamentaux du contrôle de gestion et apporte un nouvel éclairage en mobilisant la notion d'objet-frontière, en tant que médiateur et vecteur de coopération en l'absence de consensus dans l'organisation. Les résultats de la recherche tendent ainsi à montrer que les outils de gestion ayant les propriétés d'un objet-frontière, sont plus aptes à contribuer à la cohérence dans l'organisation.

Mots-clefs : Contrôle de gestion, Cohérence, Outils de gestion, Objet-frontière, Secteur automobile, Méthode des cas enchâssés.

Abstract : A RETURN TO BASICS : MANAGEMENT CONTROL-COHÉRENCE. The case of a group of automotive dealerships.

Although information resource management and management tools are becoming more and more numerous, the management points to a lack of coherence in the organization that could lead to a decrease in performance. The search for coherence should be reconsidered to develop management control to be capable of fulfilling its primary mission. Our research focuses on the case of a group of automotive dealerships who has the distinction of being multi-brand and in full development phase. The thesis revisits the fundamentals of management control and provides new insights by engaging the concept of boundary object, as a mediator and co-vector in the absence of consensus within the organization. The research results thus suggest that the management tools with the properties of a boundary object, are more likely to contribute to the coherence in the organization.

Keywords : Management control, Coherence, Management tools, Boundary objects, Automotive sector, Single case embedded design method.

Remerciements

Tel le réseau qui s'est constitué autour de la Coquille St Jacques pour la sauver de l'extinction, l'expérience de thèse a mobilisé de nombreux acteurs pour parvenir à ce travail de recherche et je les remercie sincèrement.

Mes premiers remerciements iront à mes deux directrices de thèse : Ariel Eggrickx et Fabienne Villesèque-Dubus. Un grand merci à Ariel pour avoir su me faire rebondir et m'avoir aidé à trouver des solutions en me faisant réfléchir sur moi-même. Un grand merci également à Fabienne, qui m'a accompagné depuis mon Master sur le chemin de la recherche et m'a permis de décrocher le contrat doctoral permettant cette thèse. Leur complémentarité, leur perspicacité et leurs conseils m'ont été d'une aide précieuse pour arriver à la fin de cette première étape de la recherche.

Je tiens également à remercier le Professeur Marc Bollecker et Mr Christophe Godowski, pour avoir pris le temps de lire et d'évaluer ce travail de recherche, mais également les Professeurs Benjamin Drevet et Gérald Naro pour leur participation au jury. Leur regard sur mon travail apportera sans nul doute une contribution significative à ma formation de chercheuse et des pistes de recherches à explorer.

Ce travail n'aurait pas pu se réaliser sans le groupe de recherche Comptabilités et Société (Montpellier Recherche Management) qui m'a permis tout au long de la thèse de présenter mes avancées et ainsi d'avoir un soutien supplémentaire. Les échanges et les nombreux thèmes abordés pendant les réunions m'ont aussi aidé à développer mon esprit critique et à avoir du recul sur mon propre sujet. Je remercie donc chaleureusement les membres de ce groupe pour m'avoir accueillie, écoutée et soutenue pendant la thèse.

Je souhaite exprimer toute ma gratitude aux membres du groupe « Autosud » pour m'avoir accueillie dans leur entreprise : Mr et Mme C., qui ont créé le groupe, R.M pour nos échanges constructifs et la confiance qu'il m'a accordée, l'ensemble des directeurs de plaque, responsables de sites, chefs de services qui m'ont consacré leur précieux temps afin de répondre à mes questions. Je tiens à remercier tout particulièrement Bruno, qui m'a ouvert les portes du groupe, m'a accordé un soutien sans faille et m'a permis de mettre à profit mes compétences : l'étude de terrain a pu se faire sans encombre grâce à son aide. Enfin une mention spéciale pour les membres de la concession PERDAREN et particulièrement le service comptable qui

m'ont « adoptée » : merci pour le soutien moral, la bonne humeur, la pause-thé, la confiance et ... l'entretien de ma voiture !

Je tiens également à remercier plus généralement l'ensemble des personnes qui ont contribué à ma formation de chercheuse, notamment les intervenants de l'École Doctorale et plus particulièrement Nathalie C. pour m'avoir redonné confiance dans mes capacités à travailler dans le management.

Mes remerciements vont également aux autres doctorants avec qui j'ai pu passer de bons moments, décompresser et relativiser sur mon parcours de thèse, en particulier pendant les covoiturages. Merci surtout à Katia, pour avoir été mon « binôme de thèse » et avoir su me faire réagir quand j'avais l'impression de ne pas pouvoir finir.

Ce réseau ne serait pas complet sans mes amis et ma famille. Je remercie mes amis pour leur patience, pour avoir compris mes longues périodes d'absence et s'être contentés d'un simple message indiquant que j'étais trop prise par la thèse pour avoir le temps de les voir ou les appeler. Un grand merci, et une promesse de faire plus de choses maintenant que cela est possible, à mon amie de toujours Valérie mais aussi à Guillaume, Céline, Allison...

Bien évidemment, je n'oublie pas ma famille, que ce soit mon père qui a toujours cru en moi et Guillaume, Sophie, Donatien, mes frères et sœur, qui ont fait leur possible pour m'aider et faire les choses que je ne pouvais pas faire à ce moment-là. Merci à eux de s'être occupé de mes chevaux qui n'ont ainsi pas manqué d'affection et de soins pendant mes absences. Enfin, ces quelques mots ne sauront pas exprimer toute ma gratitude à Christophe, mon compagnon qui a vécu tout autant que moi cette aventure qu'est la thèse !

Il est difficile de se rendre compte de l'aide qui nous a été apportée, car c'est souvent dans la discrétion qu'elle est la plus grande. Mes derniers remerciements iront ainsi à ces amis « de l'ombre ».

Glossaire

Secteur automobile :

APV : Après-Vente

DMS : Dealer Management System (progiciel de gestion automobile)

MRA : Mécanicien Réparateur Agréé

PR : Pièce de Rechange

VN : Véhicules Neufs

VO : Véhicules d'Occasions

Autres :

BSC : Balanced Scorecard

CA : Chiffre d'Affaires

CDG : Contrôleur De Gestion

CS : Chef de Service

CSJ : Coquilles Saint-Jacques

DA : Directeur Administratif

DO : Directeur Opérationnel

DP : Directeur de Plaque

ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire

MHN : Musée d'Histoire Naturelle

PDG : Président Directeur Général

RC : Responsable Comptable

Sommaire

<i>Introduction générale.....</i>	<i>V</i>
<i>Partie 1 : Une approche théorique et méthodologique de la cohérence en contrôle de gestion</i>	<i>13</i>
<i>Chapitre 1 : La cohérence, finalité du contrôle de gestion</i>	<i>16</i>
Section 1 : La quête de cohérence.....	19
Section 2 : Evolution du contrôle de gestion et cohérence	37
Section 3 : Une cohérence multidimensionnelle.....	54
<i>Chapitre 2 : L'objet-frontière, ou la coopération sans consensus.....</i>	<i>69</i>
Section 1 : Les origines de l'objet-frontière	72
Section 2 : Les propriétés de l'objet-frontière	86
Section 3 : L'objet-frontière en comptabilité et contrôle de gestion.	100
<i>Chapitre 3 : Autosud, une étude de cas enchâssés.....</i>	<i>113</i>
Section 1 : Le cas Autosud : croissance multimarque et multi-sites	116
Section 2 : Des itérations entre terrain et théorie.....	139
Section 3 : Observations, entretiens et analyse de contenu	160
<i>Partie 2 : Une nouvelle perspective de la cohérence par l'étude du cas Autosud</i>	<i>183</i>
<i>Chapitre 4 : Allure, un tableau de bord multi-acteurs</i>	<i>186</i>
Section 1 : Allure, un outil « opérationnel »	189
Section 2 : Allure, un outil multi-acteurs, multi-niveaux.....	201
Section 3 : Allure, au centre de la gestion opérationnelle	218
<i>Chapitre 5 : Cohérence et contrôle de gestion, une réconciliation ?....</i>	<i>233</i>
Section 1 : Un outil de gestion vecteur de cohérence.....	236
Section 2 : Allure, un processus d'objet-frontière	252
Section 3 : Vers une réconciliation entre contrôle de gestion et cohérence	271
<i>Conclusion Générale.....</i>	<i>290</i>
Bibliographie	301
Annexes.....	316
Tables des illustrations	329
Table des matières	333

Introduction générale

Des fondements empiriques et théoriques	2
<i>Autosud : des multiples défis organisationnels.....</i>	<i>2</i>
<i>Autosud : une quête de cohérence par le contrôle de gestion</i>	<i>4</i>
Le design de recherche.....	7
<i>Question et intérêts de la recherche.....</i>	<i>7</i>
<i>Méthodologie employée</i>	<i>9</i>
<i>Démarche de la thèse</i>	<i>9</i>

DES FONDEMENTS EMPIRIQUES ET THÉORIQUES

« En chinois, le mot crise est formé de deux caractères. L'un représente le danger. L'autre l'opportunité.¹ » (John Fitzgerald Kennedy)

Ces mots de J-F Kennedy, bien connus du grand public, illustrent parfaitement la situation que traverse Autosud, un groupe de concessions automobiles. Entre dangers et opportunités d'un marché automobile en crise avec des possibilités d'acquisitions de concessions (toute marque et toute taille), le cas Autosud représente l'occasion « *d'étudier sous un jour particulier de nombreux processus organisationnels* » (Melkonian et Picq, 2014). Dans un contexte de crise économique et financière, Autosud poursuit une stratégie de croissance externe, l'amenant ainsi à développer un véritable réseau de concessionnaires, mais aussi à relever de nouveaux défis organisationnels.

Autosud : des multiples défis organisationnels

La structure d'Autosud évolue d'un ensemble de concessions d'une même marque à un groupe de concessions multimarques. Nous avons suivi Autosud pendant cette évolution, entre le moment où l'organisation était une PME (étude pré-exploratoire) jusqu'au moment où elle a commencé à atteindre une certaine maturité (étude de cas). Cette évolution marque le passage d'un fonctionnement de PME avec un système d'information peu formalisé et peu développé (Nobre, 2001 ; Marchesnay, 1991) à celui d'une entreprise de taille intermédiaire² (ETI). Les ETI ont en général pour particularité d'avoir une grande proximité avec leurs parties prenantes et une dimension familiale et patrimoniale forte (Claveau *et al.*, 2014). Ces éléments sont présents chez Autosud : le groupe privilégie la proximité avec ses concessions, effectue des investissements immobiliers et le dirigeant possède une volonté de transmettre l'entreprise à sa famille³. Cette terminologie (ETI) permet de qualifier les entreprises qui ne sont plus des PME mais qui n'entrent pas encore dans la catégorie des grandes entreprises (Chabaud et Messeghem, 2014), montrant l'ambiguïté dans laquelle ce type de structure se trouve. L'étude de cas montre en effet que le groupe Autosud fait face à de nombreux défis déjà identifiés dans la littérature quant à la

¹ NB : Les références en langue anglaise citées dans cette thèse ont été traduites par nos soins. Si ce n'est pas le cas, nous avons précisé la source.

² Autosud entre dans la définition d'une ETI selon la Banque de France : unité économique entre 250 et 4999 salariés avec un chiffre d'affaires inférieur à 1,5 milliard d'euros.

³ Les parts de la holding sont détenues par le dirigeant et sa famille

stratégie, le mode de gestion, les ressources humaines... (Chabaud et Messeghem, 2014).

Les recherches menées sur ce type d'organisation montrent la nécessité de « réinterroger les questions de gouvernance, de croissance, de taille critique, de mécanismes organisationnels, voire de nature de la firme » (Chabaud et Messeghem, 2014, p.106). Alors que les travaux de recherche s'intéressent essentiellement à la définition du concept d'ETI, à leur stratégie et leur mode de croissance⁴, peu de travaux s'intéressent aux mécanismes organisationnels. De même, les recherches sur l'introduction du contrôle de gestion dans des entreprises de type PME (Nobre, 2001) ou ETI, sont essentiellement de type quantitatif et basées sur des questionnaires (Condor, 2012), peu d'études de type longitudinal, hormis celle par exemple de Meyssonier et Zawadzki (2008), ont été réalisées.

Différents facteurs de contingence sont étudiés dans la littérature (Condor, 2012, Condor et Rebut, 2008 ; Garengo *et al.*, 2005, Chenhall, 2003) pour expliquer comment et pourquoi se structure le contrôle de gestion dans les entreprises de type PME ou ETI. Condor (2012) fait état dans sa revue de littérature de deux grandes approches qui se complètent concernant ce phénomène : les travaux s'appuyant sur le facteur taille de l'organisation et ceux qui se réfèrent au cycle de vie. Avec le développement des organisations de type start-up ou « gazelle », l'approche du cycle de vie est de plus en plus privilégiée et montre que c'est plutôt la maturité de l'organisation que sa taille qui déclenche ou non la structuration et le niveau d'élaboration du contrôle de gestion (Meyssonier, 2015). Dans le cas Autosud, le contrôle de gestion a fortement évolué lorsque le PDG a fait le choix d'étoffer l'équipe de direction en recrutant un directeur opérationnel (DO) pour structurer le groupe et développer la culture de gestion. L'équipe était alors constituée d'une directrice axée sur l'administratif (épouse du PDG), d'un contrôleur de gestion dont le rôle est de venir en aide à la directrice sur les fonctions comptables et financières mais également d'une responsable des ressources humaines, d'un responsable marketing et un responsable immobilier.

Lors de l'entretien que nous avons réalisé avec le DO, celui-ci nous explique les inquiétudes du PDG à l'idée de développer le contrôle de gestion :

⁴ Cf : Dossier sur les ETI, Revue française de gestion 2014/7 (n°244)

« [PDG] n'était pas réfractaire mais pour lui c'était un frein, il ne voulait pas que sa PME-PMI, son entreprise familiale devienne un grand groupe et en fin de compte il s'aperçoit qu'en soit on peut avoir Allure⁵ et avoir des données et des remontées. Faire de l'administratif aux opérationnels, c'est ça qui l'énervait car s'ils font trop d'administratif, ils ne vont plus être avec les clients et il s'aperçoit qu'en fin de compte les deux peuvent se faire et qu'après on est toujours un groupe familial. » (Direction-Directeur Opérationnel)

Le contexte d'Autosud nous amène à reconsidérer le rôle du contrôle de gestion dans la phase de transition entre la PME et l'ETI. Ce cas est d'autant plus intéressant que le groupe est constitué à la fois de petites structures (très petites entreprises - TPE) et de grandes structures. Le groupe constitue une ETI, ce qui pose des difficultés concernant le pilotage. Le cas Alphamode, relatant l'échec de l'introduction du contrôle de gestion montre en effet les difficultés pour piloter des structures de type réseau commercial et de distribution (Meyssonnier et Zawadzki, 2008). Ce cas présente certaines similitudes avec celui du cas Autosud : une structuration assez tardive de la gestion (largement au-dessus du seuil des 250 salariés identifiés dans la littérature) et l'existence de modes de pilotage locaux qui peuvent être en opposition avec le système de pilotage global. En effet, le groupe Autosud est constitué de concessions automobiles de différentes marques et de différentes tailles, ayant chacune leur mode de fonctionnement. Ainsi, comment expliquer que l'introduction du contrôle de gestion soit un échec chez Alphamode et plutôt une réussite chez Autosud? Le groupe Alphamode paraît plus facile à gérer, avec un unique objectif de croissance et des tailles de magasins relativement similaires, alors qu'Autosud gère des concessions multimarques de toute taille avec des objectifs constructeurs différents. Pour Autosud, il est ainsi crucial de réussir à mettre de la cohérence entre des sites et des marques très différentes. La croissance d'Autosud est conditionnée par sa capacité à aligner les objectifs de chaque membre de l'organisation sur ceux de l'organisation, autrement dit, à amener plus de cohérence (Bouquin, 2011).

Autosud : une quête de cohérence par le contrôle de gestion

La finalité du contrôle de gestion est de s'assurer que la stratégie est correctement déployée dans l'organisation, afin de garantir sa performance (Bouquin, 2010). Cette cohérence stratégique a donc pour objectif d'aligner

⁵ Tableau de bord mis en œuvre par le DO à son arrivée dans le groupe

les individus autour de la stratégie de l'organisation (Travaillé et Dupuy, 2014).

Le groupe Autosud est confronté à cette problématique de cohérence:

« Il y a des objectifs qui sont donnés par les constructeurs, il y a des objectifs qui sont fixés par le groupe. Déjà on va suivre les objectifs qui sont fixés par le groupe avec les forces de proposition, en tenant compte des forces et des faiblesses de chaque site, des plans d'action qu'on doit mettre en place, pour les faire progresser et pour qu'on arrive à un niveau non pas à la moyenne mais qu'on figure dans le top 25 de chaque marque. » (Contrôleur de gestion d'Autosud)

Cette volonté d'alignement incite donc les gestionnaires de l'entreprise à mettre en place des dispositifs de contrôle des comportements des individus (Chiapello, 1996) afin d'obtenir le résultat attendu. Certains auteurs mettent cependant en avant un paradoxe selon lequel le système de contrôle entraînerait au contraire une incohérence entre les comportements des individus et les objectifs organisationnels (Argyris, 1952). Cet argument va dans le sens de celui de Fiol et De Gueuser (2007) qui évoquent une cohérence forcée, allant à l'encontre de l'individu et de la performance de l'organisation, car non consentie.

D'autres travaux en gestion insistent ainsi sur la nécessité d'une cohérence organisationnelle (Boisvert et Caron, 2014; Boisvert et Déry, 2013), allant bien au-delà de la cohérence entre la stratégie et les individus pour prendre aussi en compte les individus et leurs perceptions (Bourguignon et Jenkins, 2004). C'est ainsi ce qui pourrait expliquer les cas d'échec d'introduction du contrôle de gestion. À ce jour, beaucoup de travaux en contrôle de gestion portent sur le rôle des outils en tant qu'outil de communication et coordination (Chtioui, 2008), support d'apprentissage (Bollecker, 2002) ou en tant qu'outil de légitimation (DiMaggio et Powell, 1983)... mais peu s'intéressent à leur rôle dans la cohérence de l'organisation hormis, par exemple, les recherches de Travaillé et Marsal (2007) sur l'automatisation des tableaux de bord. Ces auteurs ont pris en considération deux types de cohérence : cohérence des représentations et cohérence des comportements. Leurs résultats montrent que l'automatisation des tableaux de bord n'est pas forcément source de plus de rigidité (cohérence des représentations), de même que ceux-ci peuvent contribuer à plus de cohérence des comportements.

Le rôle des outils de gestion dans la quête cohérence est donc souvent oublié alors qu'ils sont pourtant des supports au fonctionnement des organisations.

Cette perspective est d'autant plus intéressante que, comme le souligne Moisdon (1997), les outils mis en place peuvent jouer des rôles inattendus.

Nous retiendrons ainsi la définition des outils de gestion de Moisdon : *«ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler.»* (Moisdon, 1997, p.7).

Ces outils sont à distinguer des dispositifs de gestion qui représentent *« un ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente, et dans le respect de certaines règles de gestion. »* (De Vaujany, 2005, p.113).

L'étude de cas réalisée chez Autosud, nous a permis de suivre la mise en œuvre d'un tableau de bord ainsi que d'autres outils et dispositifs de gestion. Les observations tendent à montrer que ces outils peuvent jouer un rôle dans la recherche de cohérence. Alors que la finalité du contrôle de gestion est d'apporter de la cohérence dans l'organisation, il n'existe pas véritablement de travaux sur le rôle des outils de gestion dans cette cohérence. L'introduction du contrôle de gestion dans les entreprises en structuration (PME, ETI) pourrait ainsi répondre à des besoins accrus en termes de cohérence dans l'organisation : évolution des modes de coordination avec moins de proximité (Fiol, Jordan et Sulla, 2004 ; Mintzberg, 1981), une coopération plus difficile à obtenir (Dameron, 2004 ; Barnard, 1938) et donc un risque d'incohérences stratégiques et organisationnelles pouvant mener à une perte de performance. Le cas Autosud présente ces caractéristiques : le développement du groupe par l'achat de concessions de marques diverses réparties un peu partout dans le grand sud de la France ne permet pas de conserver la relation de proximité. De plus, la diversité des concessions, aussi bien du point de vue de la marque distribuée que de leur taille, souvent en compétition sur le même territoire, n'encourage pas la coopération dans le groupe. Ce manque de coopération est également constaté au niveau des concessions elles-mêmes où les différentes activités (ventes de véhicules neufs, vente de véhicules d'occasions, pièces de rechange et atelier) se trouvent en compétition : la recherche des meilleurs chiffres pour une activité peut se faire au détriment d'une autre et de l'intérêt même de la santé financière de

la concession automobile. Les travaux sur la coopération tels que ceux réalisés par Barnard (1938) établissent que l'organisation, en tant que système coopératif, s'appuie sur des systèmes d'incitations et de persuasion pour que les individus coopèrent et contribuent aux objectifs de l'organisation. Néanmoins, ces systèmes ne peuvent maintenir une coopération durable et c'est le rôle du dirigeant d'y parvenir via la création d'une croyance, d'une vision commune (Barnard, 1938)... autrement dit d'un certain consensus.

Ce consensus n'est toutefois pas toujours atteignable et la coopération est alors difficile. Elle n'est cependant pas impossible selon les travaux de Star et Griesemer (1989) : l'utilisation de certains objets ou artefacts peut favoriser la coopération dans un contexte où le consensus est difficilement atteignable. Ces objets sont à la frontière de différents mondes, à la fois suffisamment robustes pour permettre un partage des représentations entre les mondes mais aussi suffisamment « plastiques » pour prendre en compte les représentations propres des mondes et leurs membres. Nos travaux de recherche mobilisent ainsi les travaux sur l'objet-frontière afin de voir s'ils peuvent contribuer à plus de coopération dans le contexte particulier d'Autosud (consensus difficile à obtenir) et ainsi à plus de cohérence.

LE DESIGN DE RECHERCHE

Cette piste constitue les premiers jalons de la construction du design de recherche (Royer et Zarlowski, 2014) que nous avons suivi tout au long du déroulement de la thèse⁶.

Question et intérêts de la recherche

Notre attention s'est portée sur la cohérence dans l'organisation, élément nécessaire à sa performance (Bourguignon et Jenkins, 2004) et plus particulièrement sur le rôle des outils de gestion dans la quête de cohérence. Le cas Autosud, comme nous l'avons déjà démontré, est particulièrement pertinent pour l'étude de cette question. Les itérations entre théorie et terrain de recherche ont permis l'élaboration de la question de recherche que nous avons formulée de la façon suivante⁷ :

⁶ L'élaboration du design de recherche est un processus itératif

⁷ La construction de l'objet de recherche et la méthodologie sont détaillées dans le chapitre 3.

Comment les outils de gestion peuvent-ils contribuer à la cohérence
« dans » et « entre » les organisations ?

Cette question de recherche mobilise des objets à la fois théoriques, empiriques et méthodologiques qui permettent ensuite de découvrir de nouveaux objets pour, dans notre cas, comprendre la réalité⁸ (Allard-Poesi et Maréchal, 2014). L'étude de ce sujet présente donc des intérêts à la fois théoriques, méthodologiques mais aussi empiriques.

D'un point de vue théorique, l'intérêt de la thèse est d'approfondir le concept de cohérence mais aussi le rôle du contrôle de gestion dans la quête de cohérence. La revue de littérature effectuée sur le sujet montre que le concept de cohérence est rarement défini. Les travaux de Pech-Varguez (2003) établissent une première avancée sur la question de cohérence. Nous proposons donc d'approfondir cette notion, en étudiant les relations très fortes entre cohérence et contrôle de gestion (Bouquin, 2011) mais aussi en étudiant les mécanismes et les dimensions de la cohérence. L'objectif est également de remettre en perspective deux types de cohérence fréquemment identifiés : cohérence stratégique et cohérence organisationnelle. Autre intérêt théorique, les résultats du cas Autosud montrent qu'il faut un outil de gestion, objet frontière entre les différentes concessions, entre le groupe et les concessions, voire aussi entre les différentes activités d'une concession pour faciliter la cohérence. La recherche a conduit à une revue de littérature sur l'objet-frontière, encore peu connu en sciences de gestion et parfois mal utilisé dans les travaux de recherche (Star, 2010).

Concernant la méthode, nous avons choisi une méthode des cas enchâssés (Yin, 2012, 2009) car la plus appropriée pour le cas Autosud. Ce type d'étude reste encore rare et a pour intérêt de multiplier les approches sur un même phénomène tout en restant dans un même contexte : ici les différentes concessions automobiles appartenant toutes au même groupe. La méthode des cas enchâssés a aussi pour avantage qu'elle combine deux types de collecte de données : factuelles (par les observations) et discursives (par les entretiens) qui se complètent (Thiéart, 2007). De plus, la période d'observation, en totale immersion, pendant quatre puis six mois permet une bonne connaissance du contexte d'Autosud. De même, les entretiens réalisés avec de nombreux opérationnels présentent un intérêt certain : mettre en perspective intentions de la direction et usages des opérationnels.

⁸ Nous adoptons une posture interprétative

Cette recherche présente également plusieurs intérêts empiriques. Elle contribue à une meilleure connaissance du secteur des concessions automobiles mais également du problème récurrent de toute entreprise : la cohérence (Fiol et De Gueuser, 2007 ; Fiol, 2006). Si des recherches en sciences de gestion existent sur le secteur automobile⁹, à notre connaissance, aucune ne porte sur les groupes de concessions automobiles indépendants et multimarques. Ces nouveaux acteurs du secteur, en pleine expansion, représentent un nouveau terrain de recherche avec de nombreux sujets à explorer : relations interorganisationnelles, croissance des entreprises, stratégie et jeux de pouvoir, systèmes d'informations. L'objectif de cette recherche est d'explorer les caractéristiques d'un outil de gestion, porteur de cohérence mais aussi de cohésion. Les résultats peuvent permettre ensuite de trouver des solutions pour aider les contrôleurs de gestion, dirigeants d'entreprises (et plus largement les gestionnaires) mais aussi les opérationnels à élaborer des outils adaptés non seulement à l'organisation mais aussi à ses membres.

Méthodologie employée

Notre objet de recherche est une question exploratoire et descriptive sur un cas unique. Nous avons ainsi privilégié une posture interprétativiste où le chercheur souhaite comprendre la réalité et où l'objet de recherche relève d'une co-construction avec les acteurs du terrain (Allard-Poesi et Maréchal, 2014). L'étude de cas s'est déroulée selon la méthode des cas enchâssés (Yin, 2012, 2009) qui est adaptée à la fois à la question de recherche et au cas Autosud.

L'étude sur le terrain a été réalisée en deux temps : d'abord une première phase pré-exploratoire (quatre mois) d'observation participante nous aidant à comprendre les spécificités du terrain et les problèmes auxquels il est confronté, puis une étude plus approfondie de six mois mêlant observation participante et entretiens semi-directifs. Les itérations entre terrain et théorie ont permis la co-construction de l'objet de recherche. Les données recueillies ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu (Bardin, 1977) à l'aide d'un logiciel (NVivo) permettant l'encodage des données.

Démarche de la thèse

Le travail de recherche que nous présentons suit le cheminement réflexif précédemment exposé. Une première partie est consacrée aux fondements théoriques et méthodologiques (chapitres 1 à 3), les résultats et la

⁹ Voir par exemple les travaux de Nogatchewsky (2004).

discussion qui en découlent (chapitres 4 et 5), quant à eux, font l'objet d'une seconde partie.

Le premier chapitre est consacré au concept de cohérence. Dans un premier temps, nous avons voulu comprendre comment s'est développée la quête de cohérence dans l'organisation et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Nous avons ainsi étudié les concepts approchant la notion de cohérence : coordination, coopération, cohésion... pour les situer par rapport à la cohérence. Cette revue de littérature identifie ainsi différents mécanismes pouvant apporter de la cohérence dans l'organisation. Dans la seconde partie de ce chapitre, nous approfondissons la relation très forte qui existe entre le contrôle de gestion et la cohérence. L'intérêt est ainsi d'explorer la notion de contrôle, de systèmes de contrôle et voir comment le contrôle de gestion a évolué pour mieux comprendre le rôle qu'il peut jouer dans la quête de cohérence. Étant donné les différentes approches du concept de cohérence dans les travaux en sciences de gestion, nous proposons, à la fin de ce premier chapitre, un modèle permettant de mettre en perspective les multiples dimensions de la cohérence.

Le second chapitre est dédié à l'objet-frontière, vecteur de coopération lorsque les divergences d'intérêts, les modes d'action ou la localisation des acteurs rend difficile, voire impossible, la construction d'un consensus. La revue de littérature permet de présenter ce concept, encore peu utilisé en contrôle de gestion, en repartant aux origines de l'objet-frontière : l'article fondateur de Star et Griesemer (1989) concernant la création d'un Musée d'Histoire Naturelle en Californie. Ce chapitre permet ainsi de partir de l'article fondateur et de ses bases théoriques en sociologie de la traduction (Callon, 1986) pour définir les propriétés clefs de l'objet-frontière. Nous présentons ensuite les rares travaux en contrôle de gestion mobilisant le concept d'objet-frontière.

Le troisième chapitre est dédié à la présentation du cas Autosud ainsi qu'à la méthodologie utilisée. La présentation du secteur automobile ainsi que du développement du groupe Autosud permet de contextualiser la recherche, de cerner la problématique majeure du groupe : la quête de cohérence. À partir de cette problématique, nous détaillons la démarche de la construction de l'objet de recherche mais également le mode de collecte des données et d'analyses de contenu.

Cette première partie (trois premiers chapitres) permet ainsi de définir la question de recherche et le cadre théorique mobilisé dans la thèse. Les deux

derniers chapitres, constituant la seconde partie, présentent les résultats (chapitre 4) qui font ensuite l'objet d'une discussion (chapitre 5).

Le quatrième chapitre est centré sur les résultats autour du tableau de bord Allure, outil de gestion au cœur du système d'outils d'Autosud. Ce tableau de bord représente l'apport majeur de l'étude. Dans un premier temps, nous avons présenté Allure, de sa conception à sa mise en œuvre et son utilisation à travers notre propre expérience du processus d'implémentation. L'analyse de contenu réalisée à partir des entretiens semi-directifs est aussi présentée, par catégorie d'acteurs et de façon à la fois transversale et verticale, tel que préconisé par Bardin (1977). Enfin ce chapitre détaille également les autres outils et dispositifs élaborés par la direction d'Autosud afin de comprendre leurs rôles respectifs par rapport à Allure.

Le dernier chapitre de la thèse vise à discuter de l'ensemble des résultats présentés précédemment au regard du cadre théorique choisi. Ainsi, ces résultats tendent à montrer qu'il est possible de réconcilier le contrôle de gestion avec sa finalité première : la cohérence dans l'organisation. La richesse du cas Autosud et ses caractéristiques nous permet ainsi de l'étudier à différents niveaux, que ce soit celui du groupe ou celui de la concession et même des services. La discussion met en perspective les éléments qui ont facilité cette réconciliation et plus particulièrement le rôle joué par le tableau de bord chez Autosud.

Tous ces éléments, constituant la démarche de la thèse sont repris dans le schéma suivant (Figure 1).

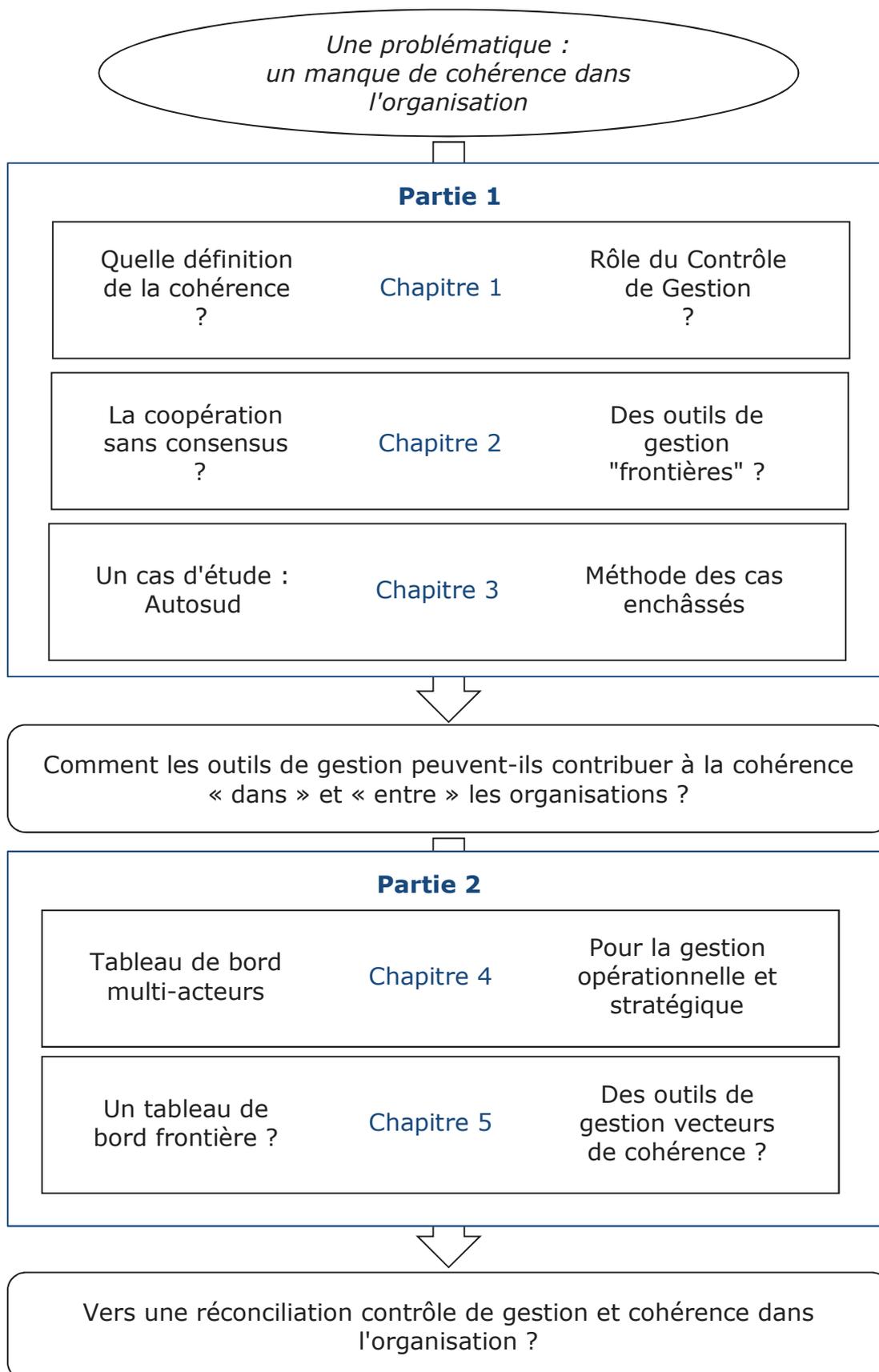


Figure 1 : Démarche de la thèse

Partie 1 : Une approche théorique et méthodologique de la cohérence en contrôle de gestion

Chapitre 1 : La cohérence, finalité du contrôle de gestion ... 16

Chapitre 2 : L'objet-frontière, ou la coopération sans consensus..... 69

Chapitre 3 : Autosud, une étude de cas enchâssés 113

Cette première partie aborde l'élaboration de la question de recherche à partir d'éléments à la fois théoriques, méthodologiques et empiriques.

En premier lieu, nous avons réalisé une revue de littérature comprenant deux chapitres. Cette revue a pour objectif d'apporter au lecteur une meilleure compréhension des différents éléments théoriques que nous mobilisons dans notre réflexion, tels que le concept de cohérence, de coopération ou d'objet-frontière. Le premier chapitre étudie la relation entre le contrôle de gestion et la notion de cohérence. Nous y abordons l'évolution des organisations et du contrôle de gestion mais aussi le concept de cohérence. À l'issue du chapitre, nous avons proposé un modèle de cohérence.

Le second chapitre, quant à lui, a pour objectif principal d'explicitier la notion d'objet-frontière, au regard de l'article de Star et Griesemer (1989). Cette notion est en effet indispensable pour notre question de recherche. Nous explorons également les utilisations du concept en contrôle de gestion qui restent encore rares : le concept nécessite parfois quelques adaptations.

Enfin, dans un troisième chapitre, nous apportons les éléments méthodologiques et empiriques de l'élaboration de l'objet de recherche. Nous y présentons en effet le cas étudié (Autosud) ainsi que son contexte. Il nous est apparu important de présenter à la fois le secteur et le groupe Autosud pour mieux comprendre les difficultés auxquels le groupe doit faire face. Nous présentons également dans ce chapitre la méthodologie de recherche. Celle-ci est à la fois adaptée à notre cas (méthode des cas enchâssés) mais également à la façon dont nous souhaitons traiter notre objet de recherche (posture interprétativiste).

Cette première partie aborde ainsi les différents éléments de notre objet de recherche conduisant à la question de recherche (Figure 2).

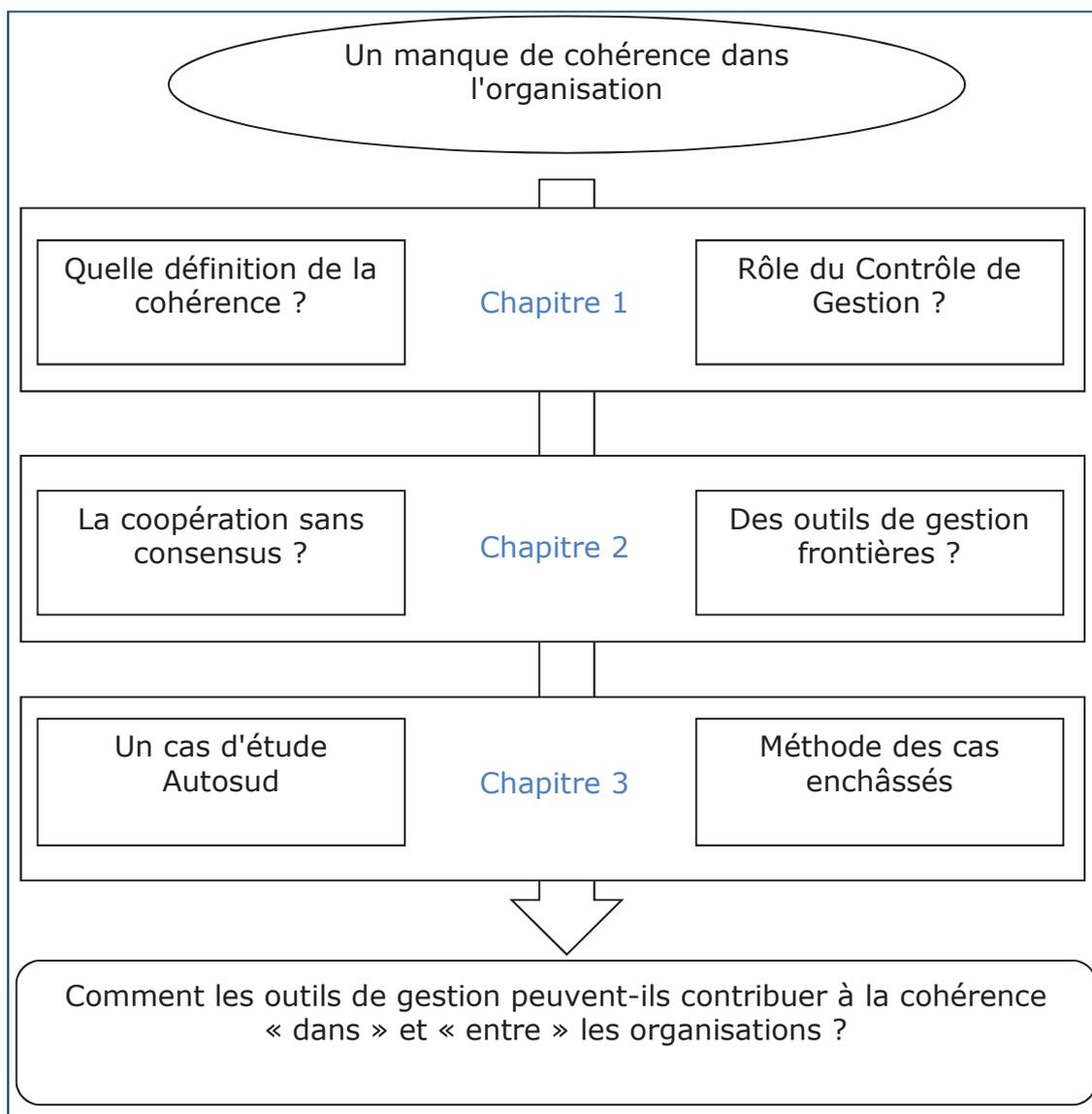


Figure 2 : Démarche de la première partie

Chapitre 1 : La cohérence, finalité du contrôle de gestion

Section 1 : La quête de cohérence.....	19
1. <i>Coordination et cohérence.....</i>	<i>19</i>
2. <i>L'organisation comme espace de coopération, cohésion et cohérence.....</i>	<i>27</i>
Section 2 : Evolution du contrôle de gestion et cohérence ...	37
1. <i>Le contrôle de gestion : vérifier ou maîtriser ?.....</i>	<i>38</i>
2. <i>Du contrôle de gestion au pilotage des représentations.....</i>	<i>46</i>
Section 3 : Une cohérence multidimensionnelle	54
1. <i>Cohérence stratégique et organisationnelle</i>	<i>54</i>
2. <i>Une cohérence aux multiples niveaux</i>	<i>59</i>
Conclusion du chapitre 1	68

Notre question de recherche s'articule autour d'un « principe » selon lequel le contrôle de gestion serait vecteur de cohérence dans l'organisation (Bouquin, 2011, 2010). «*Construction de dispositifs croisés de cohérence externe et de cohérence interne : les deux missions du contrôle de gestion sont ainsi fixées.*» (Bouquin, 2011, p.3). Cette affirmation pose néanmoins un certain nombre de questions : qu'est-ce qu'on entend par cohérence lorsqu'il s'agit des organisations mais surtout comment le contrôle de gestion est-il censé y contribuer ?

La notion de cohérence est en effet peu explicitée, excepté dans certains travaux comme ceux de Pech-Varguez *et al.* (2010), Fiol et De Gueuser (2007), Pech-Varguez, (2003). D'un point de vue étymologique, le terme cohérence est issu du latin *cohaerens*, de *cohaerere*, ce qui signifie littéralement : « être attaché ensemble ». D'après le Larousse, la cohérence est une « *propriété de ce qui est cohérent, logique interne d'un discours, d'une idée, d'un acte, etc. ; qualité d'une personne, d'un groupe cohérents* ». Ce qui nous renvoie à « cohérent » : « *dont les parties s'enchaînent bien et présentent entre elles des rapports logiques ; qui se tient, logique* » mais également à « *la logique, la validité et la vraisemblance* », synonymes de la cohérence.

Nous distinguons ici deux définitions de la cohérence : celle du terme au sens strict (c'est-à-dire défini par le dictionnaire) et celle du concept en sciences de gestion.

Dans les organisations, elle est ainsi « *reliée à l'accomplissement des objectifs organisationnels, à la division du travail (passant par des objectifs individuels) et à l'interaction entre toutes les tâches individuelles. À l'intérieur de ces concepts émergent les fonctions d'alignement, d'organisation et de coordination des objectifs des différentes fonctions et unités de l'entreprise, qui débouchent sur l'action collective pour atteindre les objectifs organisationnels.* » (Pech-Varguez *et al.* 2010, p.186).

Cette définition mobilise différentes notions : division du travail et coordination, coopération mais aussi cohésion. Cette approche de la cohérence est orientée vers la convergence des buts (Sloan, 1963 ; Fayol, 1916 ; Taylor, 1911). Dans cette perspective, la cohérence est obtenue par un alignement des buts individuels sur le but de l'organisation. Cette cohérence centrée sur la notion d'alignement est considérée par certains auteurs comme une cohérence dite forcée (Fiol et De Gueuser, 2007 ; Fiol, 2006).

« D’abord une faible attention portée au management interne par les plus hauts dirigeants et une tentation de ces derniers à exiger de leurs managers qu’ils s’alignent sans discuter sur la stratégie et les objectifs généraux de l’entreprise, avec toute l’ambiguïté liée au terme d’alignement. » (Bouquin et Fiol, 2007, p.7)

D’autres auteurs argumentent aussi pour que la notion de cohérence dépasse cet alignement entre stratégie et acteurs, au profit d’une cohérence organisationnelle, autrement dit, qui prend en compte les acteurs (Boisvert et Caron, 2014) mais aussi leurs perceptions (Bourguignon et Jenkins, 2004). Cette évolution remet ainsi en question le contrôle de gestion et ses outils : quel contrôle de gestion pour quelle cohérence ?

Pour ce chapitre (Figure 3), nous avons choisi de nous focaliser d’abord sur l’évolution des organisations à partir de la révolution industrielle (structures multidivisionnaires) et des conséquences que cela a pu avoir en termes de cohérence dans ces nouvelles organisations. Nous nous sommes ainsi intéressés aux mécanismes mis en œuvre par les gestionnaires, dirigeants et scientifiques de cette période (section 1). Parmi ces mécanismes, celui de contrôle nous est apparu fondamental pour notre réflexion sur le contrôle de gestion. La seconde partie de ce chapitre a donc pour objectif d’approfondir la notion de contrôle pour mieux définir ensuite le contrôle de gestion et son rôle dans la cohérence (section 2).

Enfin la dernière partie de ce chapitre nous amène à proposer un modèle de cohérence que nous qualifions de « multidimensionnel ». Cette dernière section (section 3) non seulement redéfinit la cohérence en termes stratégiques et organisationnels mais met aussi en perspective les différentes dimensions de la cohérence identifiées dans la littérature.

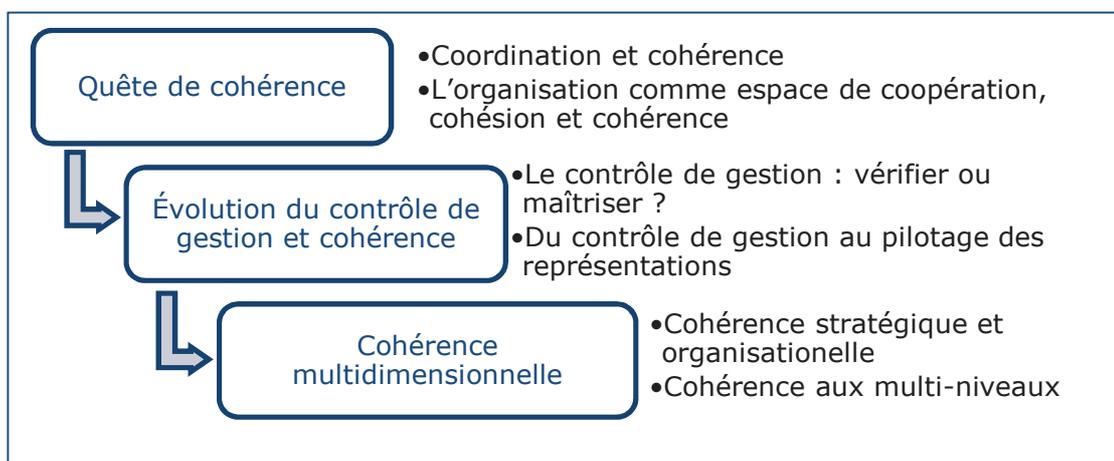


Figure 3 : Démarche du chapitre 1

Section 1 : La quête de cohérence

Avec l'évolution des organisations pendant la révolution industrielle, les managers sont confrontés au problème de la convergence des buts. Des managers ou scientifiques tels que Taylor (1911), Fayol (1916), Follett (1949) ont ainsi proposé des principes, des méthodes pour piloter ces nouvelles formes d'entreprises. Au-delà de l'intérêt historique, l'objectif de cette section est d'identifier les éléments mis en œuvre par ces premiers chercheurs en gestion, autrement dit, revenir aux fondamentaux du besoin de cohérence.

La première étape de cette quête de cohérence nous amène au mécanisme de coordination (1) en tant que remède potentiel au manque de convergence des buts. Néanmoins, celui-ci n'est pas suffisant car l'organisation possède une forte dimension sociale qui fait entrer en jeu d'autres mécanismes (2) tels que la coopération (Barnard, 1938) et la cohésion (Pech-Varguez, 2003).

1. COORDINATION ET COHÉRENCE

La théorie des organisations souligne que la division du travail, le développement de structures multidivisionnaires ont eu pour effet de créer des déficits de convergence des buts. Les ingénieurs tentent alors de compenser ce déficit par une coordination entre les différentes unités de l'organisation. Celle-ci pose cependant certaines difficultés et incite à développer des modes de coordination.

1.1 Coordination et Management

Le développement des usines et du travail ouvrier pendant la révolution industrielle du 19^{ème} siècle entraîne la création de nouvelles formes d'entreprises qui présentent de nouveaux défis à relever en termes de coordination et de gestion du personnel. Selon les principes posés par les premiers ingénieurs et dirigeants d'entreprises, le management a un rôle fondamental : favoriser la coordination.

1.1.1 Division et coordination

Dans son ouvrage d'abord destiné aux ingénieurs et chefs d'usines, Taylor (1911) explique que les principes de l'organisation scientifique du travail ont pour objectif d'aider à la coopération et ainsi obtenir de meilleurs résultats.

« Les principes fondamentaux d'organisation scientifique sont applicables à toutes les formes de l'activité humaine, depuis les plus simples de nos actes individuels, jusqu'aux travaux de nos grandes sociétés qui exigent la coopération la plus étudiée ; que lorsque ces principes sont correctement appliqués, les résultats obtenus sont remarquables. »

(Taylor, 1911, p.29)

Même si Taylor n'évoque pas directement un problème de cohérence, cette préoccupation se retrouve dans ces principes : la communauté d'intérêts des patrons et des ouvriers. Selon ce principe qu'il défend, le fait qu'il y ait une prise en compte des intérêts des ouvriers va permettre de motiver les salariés afin qu'ils aillent dans le sens de l'intérêt de l'organisation.

« Avec l'organisation scientifique, les intérêts véritables des deux partis sont les mêmes ; la prospérité de l'employeur ne peut durer que si elle est accompagnée de celle de l'employé et inversement ; il est ainsi possible de donner à l'un et à l'autre ce qu'ils désirent : à l'ouvrier, de gros salaires et au patron, une main d'œuvre bon marché. »

(Taylor, 1911, p.32)

Il y a donc une convergence des buts des ouvriers et des dirigeants de l'organisation, ce qui aurait pour effet l'« harmonie au lieu de discorde, coopération au lieu d'individualisme » (Taylor, 1911, p.146). Les ouvriers cherchent à travailler plus pour améliorer leurs revenus et parallèlement l'amélioration de la productivité contribue aux bénéfices de l'organisation et de ses actionnaires.

L'organisation scientifique du travail s'applique grâce à une division du travail et une répartition des tâches entre des ouvriers et des contremaîtres. Cela a pour effet de dissocier les services opérationnels des services fonctionnels. L'organisation est rationalisée pour optimiser la performance mais cela implique une coopération suffisante entre la direction et les employés. Ce système qui emploie quatre catégories d'employés en plus des ouvriers (développement et recherche scientifique, ouvriers chargés de l'instruction, personnel chargé de l'approvisionnement et enfin les contremaîtres), a eu cependant pour conséquence de multiplier les interlocuteurs et d'entraîner des difficultés de coordination comme ce fût le cas pour les entreprises General Motors et la Du Pont de Nemours.

1.1.2 Coordination par l'administration

Pour essayer de résoudre le problème de coordination lié à l'organisation scientifique du travail, Alfred Sloan, alors dirigeant de General Motors fera évoluer l'organisation par des phases successives de centralisation et de décentralisation, menant au redressement de l'entreprise qui se trouvait en difficulté quelques années auparavant.

« [...] le groupe a limité la liberté excessive des divisions, qui avait abouti à une mise en danger de l'organisation, et quels contrôles nous avons mis en place sur elles. » (Sloan, 1963, p.119)

La coordination au sein de ces nouvelles organisations dites « multidivisionnaires » (Chandler, 1977) s'effectue par l'administration, ce qui bouleverse la vision économiste des organisations selon laquelle le marché est guidé par une main invisible¹⁰ (Adam Smith). La main est devenue « visible », il s'agit de coordonner par l'administration, ce qui apparaît comme plus efficace que la coordination par le marché (Chandler, 1977). Cette forme d'organisation est à l'origine de la création de plusieurs niveaux de cadres (inférieurs, moyens et supérieurs) mais aussi de la séparation entre la gestion et la propriété de l'entreprise. L'organisation multi-divisionnaire est fortement décentralisée, ce qui donne à chaque division de l'autonomie et conduit au développement d'instruments financiers.

« Les instruments financiers ont rendu possible la décentralisation et le contrôle coordonné. » (Sloan, 1963, p. 119)

La décentralisation et la division de l'organisation ont pour conséquence de créer des entités autonomes poursuivant leurs objectifs propres, ce qui peut mener à un problème de convergence des buts. Les différents systèmes mis en place dans ces organisations répondent à ces besoins en tentant de faire converger les buts de chaque division et chaque individu sur ceux de l'organisation.

« La mise en place de systèmes de contrôle et d'incitation qui soumet l'ensemble de la firme à une finalité unique permet de faire converger les buts potentiellement divergents des individus vers ceux de l'organisation. » (Lambert, 2005, p.37)

L'émergence de grandes structures et en particulier de leur division en plusieurs unités autonomes contribuent au risque d'un manque de convergence des buts dans l'organisation et donc potentiellement un manque de cohérence dans l'organisation. Ces nouvelles structures ont

¹⁰ Concept selon Adam Smith (1755)

poussé les dirigeants d'entreprise mais aussi leurs conseillers à trouver des solutions pour plus de coordination et de convergence des buts.

1.1.3 La fonction administrative

Pour Fayol (1916), on trouve chez toute organisations six types d'opérations : techniques, commerciales, financières, de sécurité, de comptabilité et administratives. Pour Bouquin (2011), la façon dont Fayol évoque la fonction administrative n'est nul autre que le management.

« [Fayol] estime que la capacité « administrative » doit être présente, certes à des degrés divers, chez chacun, de l'ouvrier (elle fait 5 % de sa valeur – c'est peu mais ce n'est pas Taylor) au dirigeant (40 % ou 50 %) : si elle mérite une existence distincte, elle s'appuie sur des processus partout utiles, au moins en partie. » (Bouquin, 2011, p. 9)

Autrement dit, chez Fayol, chaque membre de l'organisation a, dans ce qu'on peut presque qualifier de « fiche de poste », une fonction administrative, c'est-à-dire managériale. Le management représenterait 5% du travail d'un ouvrier et jusqu'à 50% du travail d'un dirigeant.

La fonction administrative inclut différentes notions : la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination ainsi que le contrôle. Pour Fayol (1916), coordonner revient à « *relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts* » (p.11). Il propose d'ailleurs des principes dits « administratifs » en référence à la fonction administrative. Dans ces principes, il aborde la question de la subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général qui devrait aller de soi.

« Ce principe rappelle que, dans une entreprise, l'intérêt d'un agent, ou d'un groupe d'agent, ne doit pas prévaloir contre l'intérêt de l'entreprise. [...] Il semble qu'une telle prescription ne devrait pas être rappelée. Mais l'ignorance, l'ambition, l'égoïsme, la paresse, les faiblesses et toutes les passions humaines tendent à faire perdre de vue l'intérêt général au profit de l'intérêt particulier. » (Fayol, 1916, p.34)

Si d'un côté, Fayol préconise l'ordre, le commandement, la hiérarchie, il insiste aussi sur la nécessité de l'union du personnel¹¹, son dernier principe.

« Il faut au contraire un réel talent pour coordonner les efforts, stimuler le zèle, utiliser les facultés de tous et récompenser le mérite de chacun sans éveiller les susceptibilités jalouses et sans troubler l'harmonie des relations » (Fayol, 1916, p.54)

¹¹ Pour Pech-Varguez (2003), l'union à laquelle Fayol fait référence va dans le même sens que la recherche d'harmonie chez Taylor.

Quand Fayol (1916) explique sa vision d'une organisation bien coordonnée, il évoque en réalité la nécessité d'une certaine forme de cohérence dans l'organisation où :

« a) Chaque service marche d'accord avec les autres [...] b) Dans chaque service, les divisions et subdivisions sont exactement renseignées sur la part qu'elles ont à prendre dans l'œuvre commune et sur l'aide mutuelle qu'elles doivent se prêter. c) Le programme de marche des divers services et des subdivisions de chaque service est constamment tenu en harmonie avec les circonstances. » (p.147-148)

Au contraire quand il existe de « l'incoordination¹² », il serait question d'un certain manque de cohérence :

« d) Chaque service ignore et veut ignorer les autres. Il marche comme s'il était à lui-même son but et sa raison d'être, sans s'inquiéter des services voisins, ni de l'ensemble de l'entreprise. e) La cloison étanche existe entre les divisions et les bureaux d'un même service comme entre les différents services. [...] f) Personne ne pense à l'intérêt général. L'initiative et le dévouement sont absents. » (p.148)

Avec la division du travail et l'émergence de nouveaux types de structure organisationnelle, les besoins de coordination augmentent et poussent les ingénieurs et dirigeants de ces entreprises à trouver des solutions. Les témoignages montrent l'importance de la cohérence mais aussi de la cohésion dans ces organisations modernes.

1.2 Coordination et intégration

La coordination peut apparaître comme un élément nécessaire pour faciliter l'intégration des objectifs des différentes unités et des différents membres d'une organisation (Pech-Varguez *et al.*, 2010). En ce sens, elle constitue l'un des éléments facilitant la cohérence dans l'organisation.

1.2.1 De la difficulté de coordonner...

Comme le soulignent Fiol, Jordan et Sulla (2004), les organisations rencontrent aujourd'hui encore des difficultés à coordonner les unités et les individus en leur sein.

¹² Nous avons repris le terme tel que le propose Fayol dans son ouvrage de 1916

« Un responsable de marketing voit la situation à travers le prisme de sa spécialité, le directeur financier la chiffre à partir de son background propre, le directeur d'une division l'étudie avec une optique "divisionnelle". Ce type de réflexe est normal pour chaque acteur d'une organisation car il trouve sa légitimité dans la défense de sa propre responsabilité; mais cela présente le danger de le conduire à se réfugier dans une vision partielle et donc étroite de la situation. »

(Fiol, Jordan, et Sulla, 2004, p.131)

Les systèmes incitatifs tels que les primes sur les résultats (qui s'appuient sur les systèmes de contrôle), peuvent également aller à l'encontre des objectifs de l'organisation en réduisant la vision de l'individu à son poste ou à sa division. Follett (1941), dans ses travaux sur la coordination met en avant ce paradoxe.

« Au cours d'une réunion de responsables de département, chacun devrait considérer, non seulement ce qui est bon pour son département, mais ce qui est bon pour l'entreprise, du point de vue de son département. Notez bien la dernière phrase ; je ne dis pas qu'il devrait considérer ce qui est bon pour l'ensemble de l'entreprise, comme on le dit si souvent et point final ; je dis ce qui est bon pour l'ensemble de l'entreprise, mais comme il le voit de son département. Nous voulons aller dans ce sens ».

(Follett, 1941, p.73)

Au lieu de vouloir soumettre ou subordonner les intérêts individuels (Fayol, 1916) sur ceux de l'organisation, Follett (1949, 1941) voit plutôt une intégration, ce qui est préférable à la domination (peu efficace) ou même au compromis (jugé insatisfaisant). L'intégration apparaît, en effet, comme un moyen de satisfaire à la fois les souhaits de l'ensemble des protagonistes sans qu'aucun n'ait à sacrifier quoi que ce soit.

« L'intégration signifie trouver un troisième moyen qui inclut à la fois ce que A souhaite ce que B souhaite, un moyen ou aucun des deux côtés n'a à sacrifier quoi que ce soit. » (Follett, 1949, p.45)

Follett (1949) argumente aussi en faveur de l'intégration car elle permet de créer quelque chose qui a plus de valeur : en choisissant la domination, on reste où on est, on ne progresse pas, le compromis n'apporte pas de valeur supplémentaire tandis que grâce à l'intégration, quelque chose de nouveau émerge, un troisième moyen, quelque chose au-delà de l'un et de l'autre.

On retrouve cette idée de l'intégration chez Lawrence et Lorsch (1986, 1967) pour qui le niveau d'intégration est *« la qualité de collaboration qui existe entre des départements devant unir leurs efforts pour satisfaire les demandes de l'environnement »* (p.29). Pour ces auteurs, il existe bien une tension managériale entre les unités avec leurs propres perceptions et l'organisation qui doit à la fois les coordonner et les intégrer ; l'organisation

est perçue comme « *un système ouvert dont les membres ont des comportements interconnectés les uns avec les autres* ».

(Lawrence et Lorsch, 1986, p.25)

L'intégration des différentes unités et membres d'une organisation peut difficilement se réaliser par une voie hiérarchique (autrement dit mécanisée) du fait de la nature de chaque individu et de leurs perceptions. Cela peut se traduire par des conflits qui peuvent être réduits grâce à une différenciation, (Lawrence et Lorsch, 1986, 1967) c'est-à-dire la prise en compte des « *différences d'orientation cognitive et affective des cadres dans les différents départements fonctionnels d'une entreprise* » (p .28).

L'approche de Lawrence et Lorsch (1986, 1967) met en avant le besoin d'intégrer les différentes parties de l'organisation. Pour cela, ils préconisent des comités de coordination, des intégrateurs, des procédés. Mais comme l'indique Pech-Varguez (2003) :

« *La personne qui étudie ces théories n'y trouvera pas d'indication solide pour comprendre la façon dont les activités doivent se dérouler pour atteindre l'intégration en incluant et en intégrant les idées et les émotions du groupe et ce pour améliorer «la qualité de la collaboration».* ». (p.49)

1.2.2 ... aux modes de coordination

Dans son ouvrage dédié à la structure et dynamique des organisations (1982), Mintzberg étudie la coordination dans l'organisation et élabore une typologie des différents types de structure.

« *La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.* » (Mintzberg, 1982, p.26)

La typologie s'établit autour de cinq configurations : structure simple, bureaucratie mécaniste, bureaucratie professionnelle, structure divisionnaire et adhocratie. Chaque structure est fondée sur cinq types de coordination. Pour chaque type de structure, un type de coordination est prédominant et le degré de centralisation varie. Mintzberg identifie cinq mécanismes permettant la coordination dans l'organisation : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des résultats et enfin la standardisation des qualifications.

Dans les petites structures, la coordination s'effectue généralement par supervision directe, c'est-à-dire que le supérieur direct donne les ordres à son équipe. La communication informelle (négociation, compromis) se

retrouve plutôt dans les structures de types start-up (adhocratie). Un autre moyen de coordonner l'organisation est celui de la standardisation des procédés de travail, très fréquent dans les bureaucraties mécanistes comme les administrations : des ingénieurs/spécialistes vont définir les procédures et les tâches pour chaque individu et chaque service. La standardisation des résultats concernent les objectifs de résultats fixés par la direction, méthode privilégiée par les structures de type divisionnaire. Enfin la coordination peut s'effectuer par la standardisation des qualifications où la formation du salarié doit être spécifiée pour chaque poste : généralement utilisée par les bureaucraties professionnelles (hôpitaux, université).

Ces mécanismes de coordination sont soumis à des contraintes de proximité plus ou moins importantes (Torres, 2000) : l'ajustement mutuel et la supervision directe sont des modes de coordination de proximité, tandis que les mécanismes standardisés permettent la coordination à distance. Plus la taille de l'organisation augmente, plus il faut privilégier les mécanismes de coordination à distance. Ainsi une TPE/PME va plutôt utiliser la supervision directe et l'ajustement mutuel comme moyen de coordination, tandis qu'une plus grande entreprise utilisera les mécanismes de coordination par la standardisation (procédés, résultats, qualifications).

Ces mécanismes de coordination ne sont cependant pas suffisants pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation, mêmes s'ils sont essentiels.

« La coordination et la coopération devenant des éléments essentiels, le niveau d'interdépendance augmentant, les mécanismes de coordination traditionnels, comme l'autorité hiérarchique ou les règles formelles, ne suffisent plus. » (Bernoux, 2009, p.246)

Malgré l'existence de différents modes de coordination, la question de la coordination est toujours délicate. Face aux difficultés de coordination, liées à des perceptions différentes, il convient de mettre en place d'autres mécanismes pour garantir la cohérence (Fiol, Jordan et Sulla, 2004).

2. L'ORGANISATION COMME ESPACE DE COOPÉRATION, COHÉSION ET COHÉRENCE

La définition de la cohérence, telle qu'elle est présentée par Pech-Varguez *et al.* (2010), mobilise les fonctions d'alignement, d'organisation et de coordination. Celles-ci débouchent sur l'action collective. Cette action ne pourrait s'effectuer que par une certaine coopération, en tant que facilitateur de cohérence. La cohésion, quant à elle, joue aussi son rôle et entretiendrait une relation d'interactivité avec la cohérence par un renforcement mutuel (Pech-Varguez, 2003)

2.1 Le processus de coopération

L'organisation a besoin de coopération pour obtenir de ses membres le meilleur de chacun (Katz et Kahn, 1978). La coopération se définit comme un « *ensemble d'actions finalisées réalisées conjointement par deux ou plusieurs personnes mobilisant des facteurs biologiques, physiques et sociaux* » (Barnard, 1938, p.17¹³). Le concept de coopération comporte ainsi deux dimensions : celle de l'action collective et celle d'une conscience de la finalité.

« La coopération, c'est de l'action collective finalisée, elle nécessite, au niveau de l'individu, de partager consciemment une tâche commune dans des relations de réciprocité avec les autres individus au sein d'un groupe donné. » (Dameron, 2004, p.9)

En résumé, « *coopérer, c'est rechercher une définition partagée du travail de chacun.* » (Hatchuel, 1996, p.111).

2.1.1 L'organisation comme système coopératif

L'organisation formelle¹⁴ est considérée par Barnard (1938) comme une forme de coopération particulière. La coopération dans l'organisation va ainsi reposer sur plusieurs fondements (Barnard, 1938) : la capacité de communication, la finalité commune et la volonté personnelle. La gestion de l'organisation et de son système coopératif repose en grande partie sur le dirigeant qui doit jouer trois rôles : fournir un système de communication organisationnelle, mettre à disposition de l'organisation les ressources et définir la finalité, les objectifs de l'organisation

¹³ Traduction effectuée par Barabel (2009)

¹⁴ Une organisation formelle est une organisation dans laquelle les membres ont conscience de la finalité recherchée / une organisation informelle est peu structurée, la finalité est peu définie.

Dans ce modèle, Barnard (1938) explique ce qui motive l'individu et pourquoi il choisit une organisation plutôt qu'une autre. L'acteur va constamment remettre en question son rôle et les sentiments qu'il éprouve : est-ce que la finalité de l'organisation peut être atteinte ? Est-ce que cette organisation est la meilleure, existe-t-il d'autres options ? Est-ce que cette coopération est rentable, que m'apporte-t-elle ? L'individu va donc analyser la performance de sa coopération avec l'organisation au travers de deux critères : son efficacité et son efficience (Barabel, 2009).

Les réflexions de Barnard (1938) sur la gestion de l'organisation et le rôle du dirigeant suggèrent des problématiques liées à celle de la cohérence comme le souligne Barabel (2009) :

« De fait, la partie la plus difficile dans la gestion d'un système coopératif réside dans la nécessité d'endoctriner tout à la fois les personnes des niveaux inférieurs, pour qu'elles soient capables de mener leur activité en cohérence avec la finalité générale, et les plus hauts niveaux de l'organisation pour qu'ils puissent comprendre constamment les conditions concrètes de travail des opérateurs de base alors qu'ils en sont généralement éloignés. » (p.210)¹⁵

Pour que les individus coopèrent et contribuent à la finalité de l'organisation, l'organisation met en place des systèmes d'incitations et de persuasion. Les systèmes d'incitations reposent sur l'hypothèse de l'existence de divergence d'intérêts des individus. Elle s'appuie sur des incitations individuelles ou générales qui ont une existence objective (argent, biens matériels, prestige, pouvoir distinction) ou subjective (état d'esprit, attitudes personnelles, motivations). Barnard (1938) critique l'approche des économistes mettant en avant la valeur de l'argent et des biens matériels dans les mécanismes d'incitations. Selon lui, les systèmes d'incitations peuvent ne pas suffire et dans ce cas, l'organisation met également en place des systèmes de persuasion fondés sur des méthodes coercitives (utilisation de la force, système de sanction, exclusion...). Elle met également en œuvre des méthodes davantage fondées sur la communication telles que la propagande, l'éducation et le discours (Barabel, 2009).

La coopération durable n'est atteignable qu'avec la création d'une croyance et d'une vision commune pour Barnard (1938), le dirigeant a alors pour rôle d'insuffler la « foi » à ses équipes. Comme le montre Dambrin (2003), la vision de Barnard donne plus de place aux relations interpersonnelles dans l'organisation : elle se différencie ainsi de celles de Taylor ou Fayol où « *la place du manager est plus envisagée par rapport à une structure globale*

¹⁵ Emplacement 210 (format Kindle)

(quelle est sa position hiérarchique et les fonctions qui en découlent) qu'au sein d'une relation avec des subordonnés. » (Dambrin, 2003, p.3).

2.1.2 Coopération complémentaire et communautaire

Dameron (2004) construit son modèle de la coopération sur la distinction entre le paradigme holiste et le paradigme individualiste. Elle distingue ainsi la coopération complémentaire de la coopération communautaire. Fondamentalement la coopération complémentaire « se génère dans le partage d'une tâche commune, entre deux individus guidés par une stratégie individuelle de gains de pouvoir pour l'accès à des ressources complémentaires » (Dameron, 2004, p.140). Elle se fonde ainsi sur le paradigme holiste et la rationalité calculatoire de l'individu. La coopération communautaire, quant à elle, « s'instaure dans le partage d'une tâche commune au sein d'un groupe restreint entre des individus soucieux d'être reconnus par les autres membres comme faisant partie du même groupe, désirant préserver et développer cette identité commune, autour notamment d'objectifs communs, dans un espace d'interactions avec d'autres groupes » (p.141).

Dans le premier cas, ce sont les différences et donc un besoin de complémentarité qui conduit à la coopération ; dans le second, ce sont la ressemblance et l'appartenance à un groupe qui la déterminent (Tableau 1).

	Complémentaire	Communautaire
<i>Fondements</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Différenciation entre individus • Rationalité calculatoire • École classique 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressemblance entre individus • Rationalité identitaire • Théories de l'identification sociale
<i>Attributs</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Congruence des intérêts individuels • Division du travail • Engagements interindividuels 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs communes • Appartenance au groupe • Interactions avec des groupes externes

Tableau 1 : Coopération complémentaire et communautaire d'après Dameron (2004)

Des attributs des deux types de coopération, Dameron (2004, 2002) en déduit trois dimensions transversales : les objectifs dans l'action coopérative, la réalisation d'une tâche commune et les relations interindividuelles.

« Qu'elle soit fondée sur la complémentarité ou la communauté identitaire, la coopération se nourrit d'interdépendance, suivant une certaine finalité et des engagements réciproques. »

(Dameron, 2004, p.144)

De ses travaux, Dameron (2004) présente des résultats particulièrement pertinents par rapport à la question de la cohérence. Elle établit en effet que l'ambiguïté des objectifs du projet constitue un mécanisme de passage entre les intérêts individuels et les objectifs communs. Dès lors, les objectifs devraient être suffisamment complexes et posséder des éléments différents pour permettre de multiples interprétations.

« Si Hanappi-Egger(1996) critique cette ambiguïté inhérente des objectifs au sein d'une équipe, notamment parce qu'elle est source de conflits, elle peut en fait être source de coopération dans le sens où elle permet aux acteurs de s'approprier le projet pour lequel ils sont missionnés.»

(Dameron, 2004, p.150)

Comme le souligne Dameron (2004), la dynamique d'enrôlement (définition progressive des rôles par le statut et la fonction) des membres du groupe constitue un mécanisme de passage entre la division du travail et l'appartenance au groupe. Enfin, la définition du périmètre collectif devient un mécanisme de passage des engagements internes et externes. L'instabilité du périmètre devient alors un point de passage entre les deux formes de coopération. Les mécanismes de coopération émergeant de ces travaux rejoignent pleinement la problématique de la cohérence (les liens entre intérêts individuels et poursuite d'un objectif commun) et de la coordination et de la cohésion (division du travail et appartenance au groupe). De plus, ils questionnent également la définition des limites de l'organisation ou du groupe, du point de vue des engagements internes et externes.

2.2 Cohésion et cohérence dans l'organisation.

Parfois considérés comme synonymes, il existe une relation étroite entre cohérence et cohésion. Dans leurs travaux, Pech-Varguez (2003) puis Pech-Varguez *et al.*(2010) montrent cependant que ces deux concepts sont bien différents à la fois d'un point de vue sociologique mais également managérial.

2.2.1 La cohésion

La question de la cohésion est largement soulevée dans les sciences sociales. Pour Pech-Varguez (2003), il existe différentes perceptions de la cohésion. La première est celle associée à la force d'attraction interpersonnelle ou

« groupale », qui maintient unis les membres du groupe. Elle peut être également associée à la conjonction solidaire et harmonieuse des émotions ou des sentiments du groupe ou bien à l'identification ou compromis envers une idée ou une intention partagée. En ce sens, la cohésion peut être vue comme le partage des valeurs collectivement acceptées en référence à la culture de l'organisation : *« un mélange composé d'attributs comme le sentiment d'appartenance au groupe de travail, désir d'y demeurer, évaluation quantitative que les éléments font du groupe, le degré d'harmonie et de soutien qui existent entre les membres du groupe; la résistance à abandonner le groupe (dévotion); les possibilités de lier des amitiés au sein du groupe, de réaliser des réunions et de participer à la vie sociale; et la mesure selon laquelle les membres se sentent attirés pour former des associations intimes personnelles avec les autres personnes du groupe. »* (Pech-Varguez, 2003, p.73)

D'un point de vue sociologique, la cohésion peut être définie de la façon suivante :

« La cohésion a été conçue comme la force d'attraction qui existe entre les membres du groupe, ou comme le sentiment qui fait que les membres d'un groupe se sentent identifiés et unis, quant à leurs émotions. La cohésion a été envisagée comme le degré d'union des membres d'un groupe, psychologiquement unis, dans la poursuite d'un objectif commun. La cohésion a aussi été conceptualisée comme un mélange composé d'attributs. » (Pech-Varguez, 2003, p.68)

D'un point de vue managérial, la cohésion est présente dans les travaux de Taylor (1911) par la recherche d'harmonie mais également chez Fayol (1916) lorsqu'il préconise l'union du personnel qui *« est une grande force dans cette entreprise. Il faut donc s'efforcer de l'établir. »* (p.53)

Pour Travaillé et Dupuy (2014), la cohésion organisationnelle relève de la capacité d'adaptation, de la résilience et de la solidarité organisationnelle.

« Capacité dont dispose l'organisation de s'adapter à des événements perturbateurs imprévus ou imprévisibles, et de ne pas en générer spontanément. Il s'agit donc d'une condition et d'une figure de la pérennité également proche du concept de résilience. Elle évoque par exemple des métaphores telles que celles de l'orchestre, de l'équipe sportive ou encore du peloton cycliste. En cela, elle renvoie aux images de la compréhension et de la confiance réciproques, explicites ou implicites, de la capacité de substitution entre acteurs, et donc de la solidarité organisationnelle (Weick, 1995). »

(Travaillé et Dupuy, 2014, p.33)

Chez Fiol (2006), la cohésion correspond à la capacité de l'organisation à former un tout, un ensemble. Elle rejoint la cohésion d'un point de vue sociologique avec un partage de valeurs.

« La cohésion, dont nous dirons qu'elle est l'expression du sentiment communautaire au sein d'une organisation, peut 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. » (Fiol, 2006, p.4)

Chez Pech-Varguez *et al.* (2010), la cohésion relève à la fois de la capacité de faire face aux défis et de la capacité à former un tout. Nous retiendrons cette définition.

« Nous définirons la cohésion comme le degré d'adhésion volontaire des membres du groupe à un idéal, une aspiration ou un projet commun, qui leur permet, à travers le partage de valeurs et de sentiments gratifiants, de se renforcer émotionnellement les uns les autres et ainsi de faire face comme un tout aux défis qu'ils doivent relever. »

(Pech-Varguez *et al.*, 2010, p.187)

La cohésion est-elle cependant forcément toujours souhaitable ? Taylor (1911) incite au cloisonnement des unités et à la répartition des tâches pour éviter une coopération transversale engendrant une perte de contrôle sur les individus (Dameron, 2000). Les travaux de Buckenmyer et Stough (1998) vont dans ce sens et affirment qu'en faisant trop bien leur travail de consultant, ils ont créé un monstre car *« l'équipe a pris tellement de pouvoir et est si cohésive que cela crée des défis constants à relever pour l'équipe de direction. »* (p.18). Cela crée alors le risque d'avoir ce qu'on appelle la maladie du « groupthink » (Janis, 1982, 1972, 1971).

Une situation est qualifiée de « groupthink¹⁶ » lorsque les membres d'une équipe de direction sont tellement soudés qu'ils perdent un esprit critique envers les autres membres de l'équipe et envers eux-mêmes. Selon Janis¹⁷ (1971), c'est ainsi une véritable maladie avec ses propres symptômes et ses remèdes. Les entreprises mettraient alors en place différents mécanismes pour éviter cette « maladie » : une seule personne prenant les décisions, avoir dans le groupe une personne qui aura pour rôle de s'opposer aux décisions, réponses anonymes, séparation en groupes de travail...

¹⁶ Cette expression est parfois traduite en français par « pensée collective » ou « pensée de groupe »

¹⁷ Le terme « groupthink » a été inventé par William Whyte mais c'est le sociologue Janis qui lui a donné toute sa portée sociologique.

Dans cette perspective, trop de cohésion pourrait alors être néfaste ou tout du moins risqué pour l'organisation. Ce phénomène pose la question d'un niveau de cohésion à atteindre et des moyens à mettre en œuvre pour limiter les risques.

2.2.2 Cohérence et cohésion

« Durkheim, déjà, montrait que ces deux concepts sont distincts mais qu'ils coexistent : «ce sont deux phases appartenant à une même réalité qui, malgré cela, doivent être différenciées» (p. 115). »

(Pech-Varguez, 2003, p.31)

Dans l'idée de cohésion, il n'y a pas besoin d'outils, de moyens dits « mécaniques ». L'accent est mis sur les relations affectives. Il existerait comme une force qui pousserait les individus à s'unir autour d'un idéal, avec des valeurs et des sentiments partagés. Cette union permettrait de faire face aux difficultés. La cohérence quant à elle relève plutôt de l'organisationnel et de ce qui est lié à la coordination selon Pech-Varguez (2003).

« La cohérence part de la nécessité d'articuler le travail des membres de l'organisation et utilise la logique du travail organique pour définir les fonctions respectives de ses membres. Elle cherche à aligner la stratégie, les objectifs organisationnels et les tâches individuelles. [...] Au contraire, la cohésion se concentre sur l'adhésion volontaire de ses membres à un groupe, l'entraide mutuelle, l'harmonie des efforts, car les individus qui forment le groupe partagent tous un projet, des valeurs communes, des émotions et des sentiments gratifiants. » (p.187)

Les concepts de cohérence et de cohésion sont présents dans les travaux de nombreux auteurs montrant bien la coexistence de ces deux concepts et leurs différences (Tableau 2).

Auteurs	Cohérence	Cohésion
<i>Durkheim</i>	Solidarité organique	Solidarité mécanique
<i>Tönnies</i>	Communauté	Société
<i>Weber</i>	Communalisation	Sociation ¹⁸
<i>Taylor</i>	Division du travail	Harmonie
<i>Fayol</i>	Division du travail	Union, Harmonie (« esprit de corps »)
<i>Gulick</i>	Différenciation par l'organisation	Différenciation par les idées
<i>Simon</i>	Éléments factuels	Éléments éthiques
<i>Barnard</i>	Organisation	Coopération
<i>Fiol</i>	Convergence des résultats individuels	Convergence de valeurs communielles

Tableau 2 : Analyse de la cohérence et la cohésion adapté de Pech-Varguez (2003, p.55)

Selon Fiol et De Gueuser (2007), l'enjeu même de l'activité de direction résiderait dans le maintien de la cohésion et de la cohérence au sein de l'organisation. D'un point de vue de la gestion d'organisation et plus particulièrement la gestion d'équipe, les travaux de Pech-Varguez (2003), Fiol, Jordan et Sulla (2004), Fiol et De Gueuser (2007) puis Pech-Varguez et al. (2010) montrent que cohérence et cohésion fonctionnent ensemble. Nous en retiendrons les enseignements suivants (Fiol et De Gueuser, 2007, p.5) :

- « L'absence de cohésion inhibe le travail sur la cohérence. Si la cohésion est faible (lutttes de pouvoir exacerbées, valeurs non partagées, incompatibilité de caractères), il est inefficace de vouloir renforcer la cohérence. C'est à l'amélioration de la cohésion qu'il convient d'abord de s'atteler.
- Avec un minimum de cohésion – c'est-à-dire s'il existe une volonté partagée de travailler ensemble et de faire corps –, il est indispensable de veiller à la qualité de la cohérence. En effet, l'absence d'attention portée à la cohérence tend à affecter au fil du temps la cohésion. Un cercle vicieux dégrade alternativement la cohésion et la cohérence et condamne à terme l'équipe de direction à l'anomie.

¹⁸ Chez Weber, la communalisation est une relation sociale basée sur le sentiment d'appartenance ; la sociation repose sur un accord délibéré (associations et échanges)

- *A l'inverse, si des efforts sont entrepris pour avoir un travail d'équipe plus cohérent, un processus dialectique de nature vertueuse attise le besoin de davantage de cohésion. Et l'amélioration de la cohésion incite à son tour à travailler encore plus sur la cohérence.*
- *Dans la mesure où les équipes de direction réussissent plutôt bien à différencier les rôles joués par les uns et les autres, le renforcement de la cohérence repose essentiellement sur l'amélioration de l'intégration des responsabilités, des décisions et des actions des différents membres.*
- *Très rares sont les équipes de direction au sein desquelles règnent de fortes incohérences. C'est plutôt un manque de cohérence entre les activités de leurs différents acteurs qui les caractérisent : fonctions juxtaposées travaillant davantage en parallèle que conjointement, conflits d'intérêts professionnels se transformant en tensions interpersonnelles, individualités qui tendent à se durcir, parcours de carrière de plus en plus divergents. »*

De ce point de vue, cohésion et cohérence ont donc une relation vertueuse où la cohésion vient renforcer la cohérence, elle-même nécessaire au maintien de la cohésion à long terme.

Conclusion de la section 1 : Différents mécanismes à l'œuvre dans la cohérence

Cette première section permet de faire un état des lieux de l'évolution des organisations et des besoins de cohérence qui en résultent. Nous en avons retenu des éléments essentiels pour notre question de recherche.

Les différents moyens et modes de coordination (Fayol 1916, Mintzberg, 1982) ont pour objectif d'apporter des solutions afin que les actions de l'ensemble des membres et unités aillent dans le sens de l'objectif de l'organisation. **Les mécanismes de coordination contribueraient ainsi à l'objectif de cohérence.**

Néanmoins, ces seuls mécanismes sont insuffisants étant donné la nature sociale des organisations, nous nous sommes donc intéressés aux mécanismes sociaux entrant en jeu dans l'organisation. Nous avons ainsi pu voir que les **mécanismes de coopération rejoignent pleinement la problématique de la cohérence** (Dameron, 2004 ; Barnard, 1938). De même, nous avons vu qu'il existe un **lien fondamental entre cohérence et cohésion** (Pech-Varguez, 2003) même si cette dernière peut représenter un risque pour l'organisation (Janis, 1971).

Tout au long de cette section, nous n'avons cependant pas encore abordé un élément fondamental : le développement du contrôle de gestion afin de piloter l'organisation.

Section 2 : Évolution du contrôle de gestion et cohérence

L'évolution des organisations et la division des tâches ont conduit à des problématiques de cohérence dans l'organisation. Pendant cette période, le contrôle de gestion, tel que présenté par Anthony (1988, 1965), met en œuvre des systèmes visant à contrôler l'organisation et ses membres afin que les objectifs individuels soient en adéquation avec l'objectif de l'organisation.

Néanmoins, avant même d'aborder le contrôle de gestion, il nous est apparu important de revenir sur la notion de contrôle elle-même. En effet le contrôle de gestion repose fondamentalement sur l'ambiguïté de la notion de contrôle (Bouquin, 2011) : vérification et expertise des chiffres, avoir le contrôle, la maîtrise de l'organisation... ? Ce contrôle sur l'organisation et les individus s'effectue alors via différents systèmes de contrôle selon la stratégie (Simons, 1995), le contexte (Ouchi, 1979) ou les sources de contrôle (Chiapello, 1996).

Malgré la multiplication des systèmes de contrôle et des outils de gestion, force est de constater que le contrôle de gestion d'aujourd'hui se trouve confronté à certaines difficultés pour remplir ce rôle de cohérence (Fiol et De Gueuser, 2007 ; Fiol, 2006). Pour comprendre ce phénomène, nous interrogerons d'abord la notion de contrôle comme source du contrôle de gestion (1) puis nous mettrons en perspective les évolutions du contrôle de gestion, ses liens avec la stratégie, le contrôle des individus et son rôle dans la cohérence (2).

1. LE CONTRÔLE DE GESTION : VÉRIFIER OU MAÎTRISER ?

La notion de contrôle de gestion revient à s'interroger en premier lieu sur celle de contrôle. En effet la perception du contrôle est par exemple différente selon que l'on est en France ou en pays anglo-saxon (Bouquin, 2011). Ces différences de perception nous conduisent à appréhender d'une autre façon la gestion de l'organisation. La question qui vient ensuite est celle de la façon dont s'effectue le contrôle : leviers, modes de contrôle ? Ces éléments vont nous permettre par la suite d'aborder plus clairement la notion même de contrôle de gestion et de son rôle dans la cohérence.

1.1 Le contrôle : un concept ambigu

La notion de contrôle peut apparaître comme ambiguë (Drucker, 1954) tout comme celle de contrôle de gestion (Bouquin, 2011) : s'agit-il d'une vérification ou bien de maîtrise (dans le sens « avoir le contrôle ») ? De cette ambiguïté découlent des perceptions du contrôle et du contrôle de gestion bien différentes.

1.1.1 Un contrôle « vérification » ou un contrôle « maîtrise » ?

Pour Bouquin (2011), la perception du contrôle est différente selon la culture. Dans une culture française, le contrôle est associé à l'idée de vérification tandis que d'un point de vue anglo-saxon, il est associé à celle de maîtrise, dans le sens d'avoir un contrôle sur quelque chose. Le tableau suivant, d'après les travaux de Bouquin (2011), souligne les différences de perception entre les deux approches (Tableau 3).

Contrôle	Français	Anglo-saxon
<i>Sens</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir le contrôle, maîtrise • À différencier de : To check : vérifier Monitoring : surveillance, suivi
<i>Acteur concerné</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ce que fait le contrôleur de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> • Ce que recherche le manager
<i>Origines</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rois capétiens, le teneur de livre et de registre • Contrôleur général des finances 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable, organisateur et interprète des comptes
<i>Missions</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérification • Tester une conformité • Renvoie à l'idée de norme de comportement et de résultat 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens d'avoir le contrôle en mobilisant les employés (Schell, 1924) • Définir les missions de chacun, lancer et coordonner les travaux (Church, 1914) • Intègre aussi la vérification

Tableau 3 : Le contrôle selon la culture française ou anglo-saxonne, d'après Bouquin (2011)

Le contrôle (vérification) est associé à l'idée de norme : de moyens, de comportement ou de résultats. Dans la perspective anglo-saxonne, les normes sont imposées par le contrôle et reflètent une certaine rationalité ; dans la tradition française, la norme est vue comme un moyen de tester la conformité. Dans les deux cas, elle concerne les objets et les personnes (Bouquin, 2011). La norme intervient aussi dans le contrôle des déviations de l'individu ou même de l'organisation (Honoré, 2006). Ce contrôle consiste à « *veiller à l'absence de déviance ou, a minima, de veiller à limiter et à piloter la déviance. [...] Le premier serait normé et formaté, le second serait disciplinaire.* » (Honoré, 2006, p.1).

La notion de contrôle (perspective anglo-saxonne) est centrale chez Follett (1949) car elle résume tout ce qui résulte de l'autorité, de la direction et de la coordination. Elle va jusqu'à définir l'organisation comme le contrôle. Elle argumente aussi en faveur d'un co-contrôle impersonnel.

« *La direction générale n'est pas l'homme dans lequel tous les contrôles sont centralisés, mais la direction de nombreux hommes ayant chacun un contrôle spécifié.* » (Follett, 1949, p.5)

Ainsi, suivant cette approche, le contrôle ne relève pas que d'un seul homme, il n'y a donc plus de contrôle supérieur et imposé. Le contrôle général est un regroupement de plusieurs contrôles existants dans

l'ensemble de l'organisation. On évolue alors d'un contrôle des individus en faveur d'un contrôle des faits.

« Le contrôle est en train de devenir de plus en plus un contrôle des faits plutôt qu'un contrôle de l'homme » (Follett, 1949, p.52)

Les individus en eux-mêmes (par exemple le directeur général, le directeur d'unité) font l'objet d'un contrôle impersonnel car ils étudient les chiffres, les résultats, autrement dit des faits. Le terme contrôle est donc très souvent utilisé dans le sens d'un contrôle des faits selon Follett (1949).

Chiapello (1996) définit le contrôle comme *« toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle, selon cette définition, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un. »* (p.52) Selon cette perspective, il existe une multitude de sources de contrôle qui vont avoir une incidence sur le comportement des individus et donc plus largement sur les résultats de l'organisation. Le contrôle devient alors organisationnel (Langevin et Naro, 2003).

« Le contrôle est l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs. »
(Langevin et Naro, 2003, p.2)

1.1.2 Le contrôle organisationnel

Chez Anthony (1965), le contrôle organisationnel est décomposé en trois systèmes de contrôle : la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel (Figure 4).

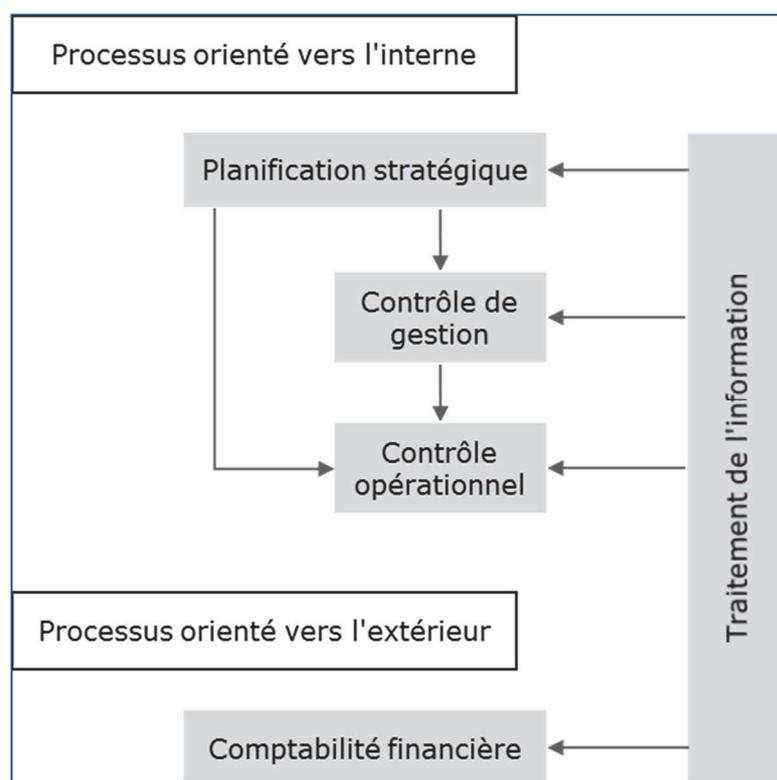


Figure 4 : Les trois systèmes de contrôle selon Anthony (1965, p.22)

Dans sa présentation des trois systèmes de contrôle, Anthony (1965) distingue les activités de planification et de contrôle de celles du traitement de l'information et de la comptabilité financière. La planification stratégique « consiste à prévoir les conséquences de décisions stratégiques prises. Pour lui, la planification stratégique est moins une planification que le processus de prise de ces décisions clés et elle se situe donc en amont. » (Bouquin, 2005, p.116). Le contrôle opérationnel « est le processus qui garantit que des tâches spécifiques sont menées de manière efficace et efficiente » (Anthony, 1965, p.18).

Anthony (1965) définit d'abord le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation » (p.17) pour finalement évoluer (1988) vers un « processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies » (p.10). Il est intéressant de noter que le rôle du manager est essentiellement présent dans le contrôle de gestion alors qu'il ne l'est finalement que très peu dans la planification stratégique et opérationnelle (Bouquin, 2005). Selon Bouquin (2005), le contrôle organisationnel comprend principalement deux facettes : l'une économique/stratégique et l'autre organisationnelle/sociale.

« On constatera pourtant qu'une bonne part des fausses querelles ou des ambiguïtés liées au « contrôle » proviennent de l'insuffisante clarification du positionnement de référence, plutôt économique et stratégique, plutôt organisationnel et social. Or, chacun des deux positionnements (économique, organisationnel) peut être revendiqué par plusieurs paradigmes (théorie de l'agence ou approches sociologiques multiples pour l'aspect organisationnel, par exemple). » (Bouquin, 2005, p.11)

Chez Kren (1997), cela se traduit par deux grands courants de recherche sur le contrôle organisationnel : le courant comportementaliste (*behavior theory*) qui cherche à établir les relations entre les systèmes de contrôle et les types de comportements ; et la théorie de l'agence (*agency theory*) qui comporte une approche plus économique. Comme le souligne Bouquin (2005), ces courants adoptent les deux positionnements (économique et organisationnel) bien qu'il y en ait toujours un dominant par rapport à l'autre. De ce fait, en associant les avancées des deux courants et en les mettant en perspective, on apporte des connaissances (Tableau 4) sur la relation entre les systèmes de contrôle et les individus (Kren, 1997).

Courants	Apports
<i>Courant comportementaliste</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Différents facteurs (environnement, individu, organisation) ont un impact sur l'efficacité du système de mesure de la performance • Les facteurs individuels et organisationnels ont un impact certain sur la participation et la performance du manager. L'aspect cognitif semble le plus important de ces facteurs. • Exploration et identification des caractéristiques des systèmes d'informations que les managers trouvent utiles. • La taille de l'organisation, le niveau de décentralisation, la stratégie et les interdépendances entre les unités sont des facteurs qui influencent le choix et la nature du système de contrôle
<i>Théorie de l'Agence</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les employeurs peuvent déterminer les préférences en termes de risque et de compétences de leurs employés, grâce aux compensations offertes dans les contrats. • Des pistes sont proposées sur les causes de l'existence du matelas (slack¹⁹) budgétaire.

Tableau 4 : Les courants de recherche du contrôle organisationnel, d'après Kren (1997)

¹⁹ Le slack budgétaire consiste pour les managers à augmenter les besoins en ressources et réduire les moyens de production afin de garder une marge de manœuvre.

Ces deux courants s'intéressent à un contrôle que Langevin et Naro (2003) qualifient de « délibéré » c'est-à-dire qu' « *ils sont conçus, mis en place et utilisés, de façon consciente et volontaire, par l'organisation.* » (p.2). Dans cette approche, l'organisation met en place des moyens et systèmes de contrôle pour parvenir à certaines finalités.

1.2 Les systèmes de contrôle comme mécanismes sociaux

Le contrôle ne repose pas seulement sur des outils administratifs mais aussi sur des mécanismes sociaux où les individus exercent des pressions les uns sur les autres (Hopwood, 1976). Il existe donc une grande variété de modes de contrôle dans les organisations.

1.2.1 Le contrôle des comportements

À l'instar de Merchant (1998), le contrôle des individus est nécessaire pour plusieurs raisons : il est possible que les individus ne sachent pas véritablement ce qu'on attend d'eux, l'intérêt de l'individu peut être en contradiction avec celui de l'organisation ou enfin il peut ne pas avoir les compétences suffisantes pour prendre une décision. Dans ses travaux, Merchant (1985, 1982) identifie trois grandes catégories de contrôle : contrôle des résultats, des actions et du personnel. On note d'ailleurs la nécessité d'un contrôle lié à un manque de convergence des buts dans l'organisation et plus largement d'un manque de cohérence. En ce sens, le contrôle chez Merchant (1998) relèverait donc d'un problème de contrôle des individus et des comportements (Langevin et Naro, 2003).

Pour Ouchi (1979), le contrôle dans l'organisation dépend de la connaissance que l'on a du processus de transformation et de la capacité à mesurer les résultats. Il en déduit différents modes de contrôle : le contrôle par les résultats (*output control*), le contrôle par les comportements (*behavior control*) et le contrôle par les rituels et les processus de socialisation (*le contrôle clanique*). Le contrôle par les résultats est privilégié lorsque l'on a une forte capacité à mesurer les résultats tandis que le contrôle des comportements apparaît comme plus adapté à une situation où l'on connaît parfaitement le processus de transformation. Lorsque l'on peut mesurer les résultats et que le processus de transformation est connu, on peut prendre l'un ou l'autre des modes de contrôle. Dans le cas où les deux conditions ne sont pas remplies, Ouchi (1979) identifie un contrôle par les rituels où l'on cherche à ce que les individus exercent une forme d'autocontrôle ou de contrôle social (par leur équipe). Il s'agit d'une forme de contrôle par la culture d'entreprise (Burlaud, 1995). Selon Langevin et Naro (2003), ce

mode de contrôle (contrôle social) évite les problèmes de cohérence et les besoins de toute autre forme de contrôle :

« Ce mode de contrôle assure, par socialisation, l'alignement de l'intérêt des salariés avec celui de l'organisation, induisant un fort degré d'implication et rendant donc inutile toute autre forme de contrôle reposant sur la surveillance et/ou la mesure a posteriori de comportements ou de résultats. » (Langevin et Naro, 2003, p.3)

1.2.2 Une typologie des modes de contrôles

Il en résulte de multiples sources de contrôle (Chiapello, 1996) qui sont plus ou moins faciles à mettre en place ou à détecter. Chiapello (1996) s'appuyant sur les travaux d'Hopwood (1974), distingue le contrôle des modes de contrôle.

« Nous parlons de contrôle pour la résultante de l'ensemble des influences à l'œuvre et de modes de contrôle pour définir les facteurs d'influence particuliers. » (p.54)

Le facteur d'influence (Figure 5) est décrit par *« la source de l'influence (qui ou quoi exerce l'influence), ce sur quoi elle s'exerce, la réaction de celui qui est soumis à l'influence et son attitude face au contrôle, les moments privilégiés, s'il en est, où le contrôle s'exerce, et enfin, le moyen, ou vecteur, utilisé. » (Chiapello, 1996, p.54)*

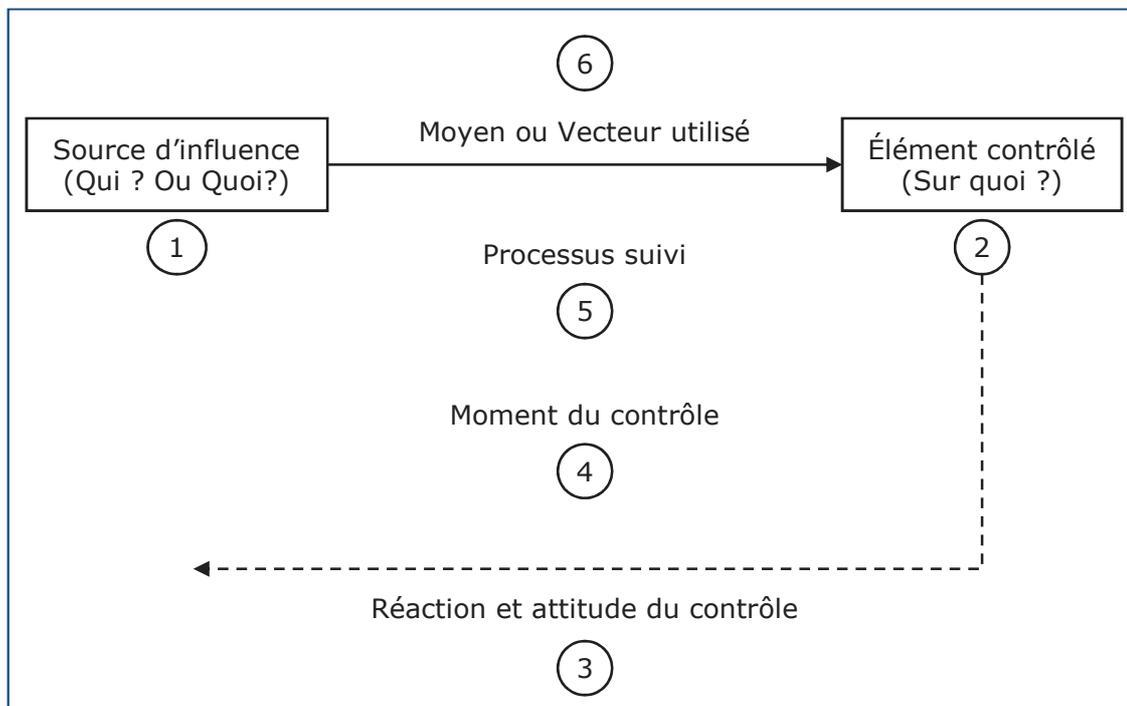


Figure 5 : La notion de mode de contrôle d'après Chiapello (1996, p.54)

Grâce à cette définition du mode de contrôle, Chiapello (1996) établit une typologie avec six dimensions formulées sous forme de question : Qui contrôle ? Sur quoi s'exerce le contrôle ? Quelle est l'attitude du contrôlé ? Quand le contrôle a-t-il eu lieu ? Quels sont les processus de contrôle ? Quels sont les moyens de contrôle ? Cette typologie a pour objectif de pouvoir intégrer l'ensemble des modes de contrôle proposés dans la littérature.

Les travaux de Chiapello (1996) classifient également les modes de contrôle et les auteurs, selon le type de facteurs de contingence privilégié (Tableau 5).

Caractéristiques	Auteurs
<i>Travail effectué ou technologie employée</i>	• Perrow (1967)
<i>Les outputs, objectifs ou résultats Et travail effectué ou technologie employée</i>	• Merchant (1982) • Ouchi (1977) • Hofstede (1981)
<i>L'échange</i>	• Ouchi (1980) • Karpik (1989)
<i>L'environnement</i>	• Burns et Stalker (1961)
<i>Modèles intégrés avec plusieurs types de facteurs</i>	• Child (1984) • Mintzberg (1982, 1990)

Tableau 5 : Les théories de la contingence des modes de contrôle d'après Chiapello (1996, p.62)

L'auteur remarque par ailleurs que la majorité des modes de contrôle sont cybernétiques (Hofstede, 1978, 1981) c'est-à-dire s'exprimant en référence à des normes ou résultats par opposition au contrôle par des modèles non cybernétiques (politique). Le contrôle dans les modèles cybernétiques va s'effectuer par des contrôle de type routinier ou par des experts voire par essais et erreurs. Dans le cas particulier des modèles politiques, cela s'effectuera plutôt par un contrôle intuitif, par jugement ou politique. En contrôle de gestion, Simons (1995) fait le même constat en établissant que le contrôle diagnostique (basé sur la mesure des résultats) est plus utilisé que le contrôle interactif (basé sur les interactions entre le manager et ses collaborateurs). Il est cependant possible de faire évoluer les systèmes de contrôle diagnostique pour qu'ils deviennent plus interactifs, soutiennent les échanges et l'apprentissage dans l'organisation (Simons, 1991).

2. DU CONTRÔLE DE GESTION AU PILOTAGE DES REPRÉSENTATIONS

De la vision du contrôle découle en partie celle du contrôle de gestion. À la fois fortement utilisé mais aussi contesté, le contrôle de gestion fait débat et amène les chercheurs à le remettre en question et s'intéresser à la cohérence dans l'organisation (Bollecker et Naro, 2014).

2.1 Contrôle de gestion, stratégie et individus

Si dans la première définition d'Anthony²⁰ (1965), le contrôle de gestion est lié à la gestion des ressources (vision économique), il intègre par la suite (1988) une dimension comportementale et cognitive²¹. Le contrôle de gestion, tel qu'il est aujourd'hui définit, intègre ces deux dimensions.

2.1.1 Stratégie et contrôle des comportements

Il existe une multitude de définitions du contrôle de gestion mais nous retiendrons celle de Bouquin (2010) qui positionne le contrôle de gestion à l'intersection de trois missions : interconnecter la stratégie et le quotidien, orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes et modéliser les relations entre ressources et finalités.

« [Le contrôle de gestion est] l'intersection de trois missions fondamentales. Il est la charnière entre la stratégie et le quotidien, dont il doit assurer l'interaction en garantissant que les actions courantes sont en cohérence avec la stratégie, mais aussi en permettant aux managers d'infléchir leur approche stratégique en fonction des faits constatés dans le fonctionnement courant de l'organisation. Il est un vecteur, comme tous les processus de contrôle, d'orientation des comportements des acteurs, perçus et en quelque sorte institués comme des décideurs autonomes à travers la gestion déléguée de couple ressources-résultats. Son objet, enfin étant le fonctionnement économique des organisations, il s'appuie sur une modélisation des relations existant entre les résultats poursuivis et les ressources qu'il convient de mobiliser et de consommer pour les atteindre. » (Bouquin, 2010, p.132-133).

Cette définition met en avant le rôle du contrôle de gestion dans les mécanismes de gouvernance ainsi que la vision à la fois économique, stratégique et comportementale qui lui est associée. Pour Bouquin (2011), la stratégie « est le cadre de référence du contrôle, et spécialement du contrôle de gestion » (p.42). Certains auteurs (Wegmann, 2009 ; Teller,

²⁰ « Les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation » (p.17)

²¹ « Processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies » (p.10).

1999 ; Lorino 1991) caractérisent un contrôle de gestion « stratégique ». Wegmann (2009) établit une typologie où le contrôle de gestion stratégique peut être appréhendé comme un mode de contrôle de la mise en œuvre de la stratégie (version minimaliste), un outil de validation des hypothèses stratégiques (version médiane) ou encore un élément constitutif de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie (version élargie).

La fonction du contrôle de gestion qui se situe entre la planification stratégique et le contrôle opérationnel (Anthony, 1965), a pour mission de s'assurer que les choix stratégiques vont bien être appliqués au niveau de l'opérationnel. La fonction s'appuie sur des systèmes de contrôle et processus comme mécanisme d'influence auprès des acteurs. Chez Simons (1990), « *les systèmes de contrôle sont non seulement importants pour l'opérationnalisation de la stratégie, mais également pour son élaboration* » (p.128). Pour Bouquin (2011), le modèle de Simons (1995) permet de gérer les paradoxes du management : « *contrôler mais être ouvert au changement, faire appliquer la stratégie et en même temps admettre les idées créatives qui restent en cohérence avec les options fondamentales* » (p.45). Ainsi à chaque type de stratégie correspond un type de contrôle (Tableau 6).

Stratégies	Type de contrôle	Description
<i>Valeurs fondamentales</i>	Systèmes de croyances	<ul style="list-style-type: none"> • Ensemble des valeurs et définitions de l'organisation • Transmis et imposé par les managers seniors
<i>Les risques à éviter</i>	Systèmes garde-fou	<ul style="list-style-type: none"> • Impose des limites basées sur les risques • Ne véhicule pas des idéaux comme dans les systèmes de croyance
<i>Variables critiques de la performance</i>	Systèmes de contrôle diagnostics	<ul style="list-style-type: none"> • Formels • Contrôle des résultats • Correction des écarts par rapport aux standards
<i>Incertitudes stratégiques</i>	Systèmes de contrôle interactifs	<ul style="list-style-type: none"> • Formels • Implication dans les prises de décisions des équipes

Tableau 6 : Les stratégies et systèmes de contrôle d'après Simons (1995)

L'un des modes de contrôle privilégié est celui du contrôle par les résultats : généralement le manager définit le type de résultat recherché et fixe des objectifs tout en mettant en place un système d'incitation (Giraud et al., 2009). Par ailleurs, il est également possible de contrôler directement le comportement des individus (Ouchi, 1979 ; Merchant, 1982) en s'appuyant sur des normes. Aujourd'hui, ce système est parfois contesté car il peut engendrer des réactions de stress, de perte de sens voire de « burn out » chez les individus (De Gaulejac, 2011).

2.1.2 L'évolution des organisations et du contrôle

Le contrôle de gestion s'impose comme un dispositif nécessaire dans un environnement qui devient de plus en plus complexe (Bollecker et Naro, 2014) bien que certains mécanismes du contrôle de gestion se trouvent remis en question. La direction par objectif (Drucker, 1954) considérée comme l'un des fondements du contrôle de gestion et pourtant toujours présente dans les organisations, ne serait, par exemple, plus acceptable car loin d'être démocratique et difficile à appliquer (Bouquin et Fiol, 2007) : stratégie mal explicitée, structure organisationnelle floue, perceptions différentes des individus, formulation des objectifs uniquement du haut vers le bas de la hiérarchie...

Burlaud (1995), quant à lui, met en avant un certain nombre de limites du contrôle de gestion à la fois techniques et idéologiques. D'un point de vue technique, le contrôle de gestion peine à rendre compte des processus de création ou d'innovation et d'apprentissage organisationnel. Il a également hérité des limites du modèle comptable, qui privilégie le quantifiable et obéit à une rationalité purement économique, mettant de côté d'autres types de rationalités. Enfin il peut comporter un caractère anti-adaptatif lorsqu'il se focalise uniquement sur une régulation cybernétique. D'un point de vue idéologique, le contrôle de gestion s'appuie sur le fait que les managers/pilotes sont « *censés savoir tout ce dont ils ont besoin, en temps et en heure, et peuvent décider de la meilleure solution qui, sans discussion, sera inévitablement appliquée. Le pilote, seul et responsable, décide ; la machine obéit.* » (Burlaud, 1995, p.14) or c'est rarement le cas dans les faits.

Le contrôle de gestion et la recherche en contrôle de gestion sont donc en constante évolution pour mieux comprendre les phénomènes actuels et s'adapter aux besoins des organisations. Les recherches réalisées ces dernières années (Berland et Gervais, 2008) montrent l'intérêt des chercheurs pour les outils et pratiques mais aussi pour l'environnement et

les contextes du contrôle : dimension humaine du contrôle, métier du contrôleur, instabilité de l'environnement (turbulence), contrôle de gestion dans le secteur des services, contrôle interorganisationnel et des groupes, le contrôle dans les PME ou encore sur le rôle de l'épistémologie et de l'enseignement. Bouquin et Fiol (2007), quant à eux, envisagent plusieurs scénarios possibles pour l'évolution du contrôle de gestion : une possible rupture entre la logique financière du siège et la logique opérationnelle, un contrôle de gestion devenant expert et charnière ; un contrôle de gestion en tant que « *business partner* » visant à professionnaliser les managers ; un scénario de super directeur financier ou au contraire d'une prise en compte des contradictions inhérentes au management, et enfin celui du contrôle de gestion garant d'une cohérence interne volontaire dans l'organisation. Ce dernier scénario, considéré comme un axe de revitalisation par Bouquin et Fiol (2007) redonnerait du sens à la finalité du contrôle de gestion : la cohérence. Aujourd'hui, celle-ci semble redevenir et s'imposer comme un impératif : « *S'intéresser au contrôle de gestion d'aujourd'hui suppose donc de se pencher sur la cohérence organisationnelle* » (Bollecker et Naro, 2014, p.4). C'est une « *quête de cohérence qui semble s'imposer [...] non seulement entre le contrôle de gestion et les autres fonctions, mais aussi et surtout entre le système technique et le système social des organisations, c'est-à-dire celui des valeurs, des pouvoirs et des savoirs.* » (Bollecker et Naro, 2014, p.4)

2.2 Contrôle de gestion et cohérence

Si un grand nombre d'auteurs évoquent comme finalité du contrôle de gestion, la cohérence entre la stratégie et l'organisation, entre l'organisation et son environnement, peu abordent la question de la cohérence dans l'organisation en elle-même.

2.2.1 Le contrôle de gestion vecteur de convergence

Dans l'approche de Chevalier-Kuzla (1998), l'interaction existante entre la stratégie et le contrôle, que ce soit dans le déploiement ou la redéfinition de la stratégie, montre que le contrôle représente l'instrument permettant de mettre en cohérence la stratégie et l'organisation. Stratégie et contrôle sont en interaction constante. Le contrôle peut alors jouer différents rôles, comme outil de déploiement de la stratégie ou de redéfinition de la stratégie (Tableau 7).

Rôle possibles du contrôle	Stratégie ⇒ Contrôle	Contrôle ⇒ Stratégie	Stratégie ⇔ Contrôle
	Déploiement de la stratégie	Redéfinition de la stratégie	Déploiement et redéfinition de la stratégie
	Contrôle ⇒ Action	Action ⇒ Contrôle	Contrôle ⇔ Action
	Renforcement des routines (1) Ou Modification des routines (2)	Justification a posteriori (3) Ou Remontée des pratiques ou d'objectifs novateurs (4)	La compatibilité des associations entre (1) et (3), (1) et (4) et (2) et (3) semble difficile à obtenir. L'association (2) et (4) renvoie à une capacité d'apprentissage portée par les systèmes et processus de contrôle.

Tableau 7 : Les interactions stratégie, contrôle et action de Chevalier-Kuzla (1998), d'après Boitier (2002)

De par son rôle structurant des routines ou des justifications, le contrôle représente un outil de cohérence stratégique. Ce décloisonnement entre stratégie, contrôle et action provient selon Boitier (2002) de « *besoins de coordination et de réactivité dans un contexte économique, technologique et institutionnel plus turbulent* » (p.103).

Le développement du contrôle de gestion est lié pour Katz et Kahn (1966) à celui des organisations. Dans l'organisation primaire, la convergence des buts et la coopération sont assurées de façon naturelle ; c'est en se développant que l'organisation aura besoin de services dits « fonctionnels » pour maintenir l'organisation en l'état (fonction de maintenance), puis gérer les interactions avec l'environnement (fonction à la frontière) et enfin favoriser le changement (fonction adaptative). Ces trois fonctions représentent les finalités du contrôle de gestion (Lambert, 2005) mais également les besoins émergents de cohérence à la fois au sein de l'entreprise (cohérence interne) et avec son environnement (cohérence externe). Selon Bouquin (2010), l'aide à la délégation et l'aide à la décision sont deux missions du contrôle de gestion en constante interaction. C'est l'architecture des délégations, en assignant les rôles, qui crée des conditions

de cohérence des processus de décision. Inversement, les outils de motivation, les informations données dans le cadre de l'aide à la décision vont « peser sur les représentations des acteurs » (p.30) et garantir la cohérence des comportements, ce qui va permettre par la suite d'aider à déléguer. Le modèle de Bouquin (2010) repose sur la convergence des buts et la convergence des représentations comme moteurs de la délégation et de l'aide à décision. Pour remplir ses missions, le contrôle de gestion doit apporter de la convergence, un des éléments de la cohérence. Cependant cette convergence doit passer par une certaine coopération : « sa mission n'est pas de développer le conformisme mais la cohérence dans la coopération. » (Bouquin, 2010, p.9).

2.2.2 Les outils de gestion porteurs d'influence sur les individus

Dans la majorité des travaux en contrôle de gestion, l'objectif est d'influencer les acteurs pour qu'ils mettent en œuvre les choix stratégiques grâce à des systèmes ou des outils. Chez Hopwood (1974), « l'outil comptable influence l'organisation, il n'a alors plus seulement une fonction technique mais aussi sociale ce qui nécessite plusieurs niveaux d'interprétation : « il sert, tout d'abord, à influencer les individus dans une organisation. Au-delà du niveau individuel, il canalise l'activité collective du groupe en permettant la convergence des comportements. Dans un troisième niveau, il sert à orienter et à structurer des organisations complexes en agissant notamment sur leur structure. Enfin, comme artefact social, l'outil comptable est façonné par son environnement économique et social autant qu'il contribue à le définir. » (Burlaud, 2005, p.372).

Les travaux d'Hopwood (1974) interrogent les dysfonctionnements de la comptabilité et montrent que ceux-ci ne sont pas uniquement techniques mais peuvent provenir de la façon dont l'outil est utilisé :

« La performance mise au jour par un système comptable n'est pas quelque chose de naturel et résulte de processus d'interprétations personnelles et sociales qui dépendent eux-mêmes de systèmes de croyances, de pressions et des buts poursuivis par les managers. Il y a donc plusieurs conclusions possibles à partir d'une même donnée. »

(Burlaud, 2005, p.375)

Travaillé et Marsal (2007) mettent en évidence le rôle des tableaux de bord sur la cohérence des représentations et la cohérence des comportements dans l'organisation. Lorsqu'ils sont automatisés, les tableaux de bord permettent de mieux communiquer la stratégie aux équipes car le système de données est plus complet et permanent. Ils peuvent aussi harmoniser les comportements grâce à un système commun de représentations des

performances à la fois individuelles et collectives. L'amélioration *de la cohérence* est liée à une ambiguïté où l'on privilégie les données opérationnelles par rapport aux données globales. Cependant « *cette ambiguïté semble nécessaire pour permettre de résoudre le paradoxe de la stabilité dans le changement.* » (Travaillé et Marsal, 2007, p.94).

L'introduction d'un outil de gestion peut avoir des répercussions sur l'organisation et sur les membres de cette organisation (Drevetton, 2008; Bourguignon et Jenkins, 2004). Les individus ont leurs propres représentations, ce qui explique que le contrôle de gestion a pour mission d'influencer les acteurs. Chez Lorino (1995), le contrôle de gestion devient un système de pilotage des représentations qui prend en compte la rationalité limitée et la multiplicité des représentations existantes dans l'organisation. Comme l'explique Bertrand (2000, p.3), « *l'acteur utilise ses propres représentations pour collecter des données en provenance du monde puis pour les interpréter. Ses actions sur le monde sont alors le fruit de ces interprétations et seront à leur tour objet d'interprétations. De simple exécutant d'actions pensées par d'autres, l'individu passe alors au statut d'acteur. Dès lors, « l'action sur les actions » ne peut plus s'exercer directement mais seulement par l'intermédiaire du pilotage des représentations.* ». Dans cette optique, les outils de gestion et plus largement le pilotage organisationnel « *n'agit pas directement sur l'action, mais sur les interprétations que réalisent les acteurs en vue de leur action.* » (Lorino, 1995, p.57). Le système de contrôle de gestion s'adapte à l'organisation et au contexte par un processus d'équilibration « *qui traite le changement sans repartir de zéro* » (Lorino, 1995, p.217). L'équilibration suppose un jeu simultané d'assimilation et d'accommodation par l'organisation afin que le système s'adapte dans un contexte de changement organisationnel.

Conclusion de la section 2 : Du contrôle au pilotage des représentations

Grâce à la définition du contrôle, nous avons pu voir que le contrôle de gestion peut prendre différents chemins : soit celui de contrôle de gestion « vérification » selon la tradition française, soit celui de contrôle de gestion « maîtrise » au sens anglo-saxon (Bouquin, 2011). **Quel que soit le « chemin » choisi, la finalité du contrôle de gestion reste cependant la même : apporter de la cohérence dans l'organisation.**

Aujourd'hui, le contrôle de gestion rencontre cependant des difficultés à apporter cette cohérence (Fiol, 2006). Nous avons pu voir que le contrôle de gestion se focalise principalement sur une recherche de convergence des comportements afin d'obtenir une convergence des buts. **Il semble donc que ce « modèle » de convergence des comportements soit aujourd'hui inefficace ou insuffisant.** Comme le soulignent Bouquin et Fiol (2007), le contrôle de gestion a besoin d'être revitalisé et qu'on redonne du sens à sa finalité qui n'est nul autre que la cohérence organisationnelle (Bollecker et Naro, 2014).

La question de la cohérence organisationnelle est fondamentale pour redynamiser le contrôle de gestion. La prochaine section aborde donc la question de la cohérence et de sa définition.

Section 3 : Une cohérence multidimensionnelle

La question de la cohérence dans l'organisation est fondamentale. Force est de constater cependant que peu de travaux lui sont consacrés. En effet, en contrôle de gestion, la question de cohérence est en général limitée à la recherche de convergence des buts (Bouquin, 2010). Nous avons donc cherché à approfondir le terme de cohérence, en recensant les différents travaux qui y font référence dans les sciences de gestion.

Au-delà de la définition proposée par Pech-Varguez *et al.* (2010), en introduction de ce chapitre, l'objectif est de proposer un véritable modèle pour définir la cohérence. Pour cela, nous avons d'abord mis en perspective la cohérence dite « stratégique » avec celle qualifiée d'« organisationnelle » afin d'en déterminer les origines et les éventuelles différences (1). La seconde partie de cette section, quant à elle, met en perspective les dimensions de la cohérence que nous avons identifiées au cours de notre recherche, nous permettant ensuite de proposer un modèle de cohérence « multidimensionnelle » (2).

1. COHÉRENCE STRATÉGIQUE ET ORGANISATIONNELLE

La question de la cohérence est centrale dans la gestion des organisations et reflète la dichotomie qui existe dans les sciences de gestion : rationalité d'une part et mécanismes d'appartenance sociale d'autre part. Il est cependant possible de réconcilier ces deux approches en proposant un cadre d'analyse de la cohérence comme interface du contrôle de gestion.

1.1 Deux dimensions de cohérence

Les travaux en contrôle de gestion tendent à mettre plutôt en avant une cohérence stratégique (Bouquin, 2010 ; Fiol, 2006). Cette perspective évolue cependant pour considérer une cohérence d'ensemble (Boitier, 2002)

1.1.1 Cohérence stratégique

Nous avons pu voir précédemment que le contrôle de gestion se situe entre la planification stratégique et l'opérationnel (Anthony, 1988, 1965). Le contrôle de gestion et ses outils ont alors pour rôle de déployer la stratégie

au niveau opérationnel, ce qui explique la vision très stratégique de la cohérence.

« On retrouve l'argument qu'une incohérence entre les politiques fonctionnelles et les buts organisationnels est néfaste à la réalisation de ces derniers dans, par exemple, Baron et Kreps (1999) ou Schuler (1992) en gestion des ressources humaines, dans Henderson et Venkatraman (1999) en systèmes d'information ou, encore, dans Kaplan et Norton (1996) en contrôle de gestion. » (Bourguignon et Jenkins, 2004, p.33)

Les outils de gestion tels que les tableaux de bord stratégiques (Kaplan et Norton, 1992) ou les méthodes basées sur les activités (méthode ABC) ont pour objectif d'apporter plus de cohérence dans l'organisation. Pour Travaillé et Dupuy (2014), il existe un paradoxe sur l'élaboration d'un système de tableau de bord qui doit combiner intégration et différenciation pour contribuer à la cohérence stratégique. Ils conçoivent ainsi le système de tableau de bord comme un ensemble de tableaux de bord stratégiques mais également opérationnels. Chez ces auteurs, la cohérence stratégique est *« une aptitude, donc méthode, que se donne l'organisation en vue d'établir une représentation de sa stratégie cohérente et perçue comme telle, tant du point de ses acteurs internes, que de celui de ses parties prenantes externes, ou encore de celui des autres composantes de son environnement économique et institutionnel. La cohérence est donc ici, et notamment, comprise comme une condition et un résultat de l'alignement des acteurs de l'organisation autour de sa stratégie. »* (Travaillé et Dupuy, 2014, p.32).

Pour Bourguignon et Jenkins (2004), cette cohérence est purement instrumentale et s'inscrit dans un déterminisme technique (Winner, 1977). Ils font remarquer que *« dans cette perspective, il n'y a guère de place pour l'interprétation et le sens particulier que la personne peut donner au nouvel outil de gestion. »* (p.35). Fiol (2006) argumente aussi dans ce sens car la cohérence stratégique ne se ferait pas pour les acteurs mais à leur détriment.

1.1.2 Cohérence organisationnelle

Le contrôle de gestion va aujourd'hui plus loin que l'approche purement stratégique pour prendre en compte une cohérence plus large.

« Dans une optique "configurationnelle", l'objet de la recherche n'est plus d'identifier des liens de causalité linéaires entre variables, mais plutôt une cohérence d'ensemble entre notamment, l'environnement, le système de contrôle, la forme organisationnelle générale, la stratégie et les technologies utilisées. Le concept de fit (de cohérence) est central. Cette approche postule que la performance organisationnelle dépend du fit entre la structure et son contexte" (Drazin et Van de Ven, 1985, pp.514-515). La notion de fit peut être comprise selon trois perspectives : la sélection, l'interaction et l'approche système. » (Boitier, 2002, p.127)

Cette notion de « fit » fait référence à la cohérence. Chez Boitier (2002), la cohérence ou « fit » s'inscrit dans relation réciproque dans laquelle les éléments du système vont se construire en même temps et mutuellement, c'est-à-dire dans l'approche système. L'approche « Sélection » implique que le fit est le résultat d'un processus évolutionniste, l'approche « Interaction » est la conformité à une relation contexte/design.

Enfin l'approche « système » est la cohérence des éléments structurels entre eux et avec l'environnement. L'auteur privilégie cette approche du fait qu'elle serait plus ouverte aux diversités des pratiques.

*« Dans l'approche configurationnelle, le changement est vu comme un processus d'alignement. Il vise à atteindre le fit entre le contexte environnemental, la stratégie et les autres variables structurelles. »
(Boitier, 2002, p.128)*

Bien que ce type d'approche puisse être remis en question, notamment du fait d'une modélisation statique de l'organisation, cette démarche montre l'intérêt porté à la cohérence dans son ensemble, plus globale entre la stratégie, l'environnement et différentes variables structurelles.

Chez Boisvert et Caron (2014), la cohérence organisationnelle *« va bien au-delà de la cohérence entre la stratégie et les opérations (Anthony, 1988 ; Shank et Govindarajan, 1995), invitant à considérer les acteurs (Bourguignon et Jenkins, 2004 ; Fiol, 2006 ; Merchant et Van der Stede, 2007 ; Gervais, 2005 ; Bouquin, 2010).»* (p.91).

1.2 Une interface du contrôle de gestion

Pour Boisvert et Déry (2013), le contrôle de gestion a pour objectif la performance financière et la cohérence organisationnelle.

« Si l'objectif de performance financière peut être pris en charge par la comptabilité, celui de cohérence organisationnelle prend sa source dans le champ du management. » (Boisvert et Caron, 2014, p.91)

Le contrôle de gestion selon Boisvert et Caron (2014) se situe à l'interface de deux logiques : l'une administrative (à la jonction du système social et

du système technique) et l'autre, financière. En plaçant le contrôle de gestion à l'interface de ces deux logiques, ils rompent avec les tendances « classiques » en contrôle de gestion visant à considérer la cohérence comme étant soit purement technique, soit purement sociale.

Boisvert et Déry (2013) établissent une grille d'analyse de la cohérence organisationnelle avec d'une part les matrices de cohérence des intentions et d'autre part des matrices de cohérence générale. Boisvert et Caron (2014) proposent à partir de cette grille d'analyse une reconsidération de la cohérence en montrant le rôle que jouent les acteurs, y compris lorsqu'elle est instrumentalisée, et plus seulement dans une perspective purement sociale. Leur approche récente remet en perspective la cohérence.

« Considérer la cohérence entre les 'leviers' du système technique (incitatifs, cibles et standards) et les 'obstacles' du système social (compétition, individualisme et rigidité cognitive) qu'ils sont censés résoudre, à travers les mécanismes de contrôle de gestion (de gouvernance, stratégique et opérationnel. » (Boisvert et Caron, p.96)

1.2.1 Les objectifs du système technique et les défis du système social

Comme l'ont souligné les travaux de Boisvert et Déry (2013) puis ceux de Boisvert et Caron (2014), le système technique poursuit différents objectifs : légitimité, compétitivité et productivité.

Le contrôle de gouvernance « assure la légitimité de l'organisation déclinée en responsabilités économique, sociale et écologique » (Boisvert et Caron, 2014, p.97). Pour asseoir la légitimité de l'organisation, la gouvernance fera appel à divers moyens incitatifs représentés par des mécanismes de contrôle : la structure organisationnelle, la politique de rémunération, la politique de gestion des risques, l'analyse périodique de la situation financière et les indicateurs clefs de performance.

Le contrôle stratégique « vise la compétitivité de la mission, du métier et du produit. Il s'attache ultimement à procurer un avantage concurrentiel à l'organisation. » (Boisvert et Caron, 2014, p.100). Il va faire appel à des leviers que seront les objectifs : analyse de la chaîne de valeur, analyse des forces, faiblesses, menaces et occasions (FFOM), analyse des cycles de vie et valeur du produit, analyse des projets d'investissements et enfin les indicateurs stratégiques.

Le contrôle opérationnel « vise la productivité des ressources, des activités et des processus. » (Boisvert et Caron, 2014, p.102). Il fait appel à des

leviers « standards » : standards et benchmarks, le suivi des projets et des programme, analyse et suivi du développement des produits, analyse de la capacité et des coûts d'obtention de la qualité et enfin des indicateurs opérationnels.

Les défis du système social sont regroupés sous trois catégories : la collaboration, l'intégration et l'apprentissage. Ils créent des obstacles que les différents leviers (incitatifs, objectifs, standards) vont activer ou au contraire contrer.

1.2.2 La matrice de cohérence selon Boisvert et Caron (2014)

La matrice de cohérence de Boisvert et Caron (2014) confronte les objectifs du système technique aux défis du système social. Le contrôle de gestion a pour rôle de mettre en cohérence ces deux systèmes grâce à des leviers. Pour être efficaces, les leviers incitatifs, les objectifs et les standards ne devraient pas engendrer de compétition, d'individualisme et de rigidité cognitive mais au contraire favoriser la collaboration, l'intégration, et l'apprentissage (Tableau 8).

Objectifs du système technique	Défis du système social		
	Collaboration	Intégration	Apprentissage
<i>Légitimité</i>	Obstacle de compétition	Obstacle d'individualisme	Obstacle de rigidité cognitive
	Activé/contré par le levier 'incitatif' des mécanismes de contrôle de gouvernance		
<i>Compétitivité</i>	Obstacle de compétition	Obstacle d'individualisme	Obstacle de rigidité cognitive
	Activé/ contré par le levier 'objectif' des mécanismes de de contrôle stratégique		
<i>Productivité</i>	Obstacle de compétition	Obstacle d'individualisme	Obstacle de rigidité cognitive
	Activé/ contré par le levier 'standard' des mécanismes de contrôle opérationnel		

Tableau 8 : La matrice de cohérence organisationnelle adaptée de Boisvert et Caron (2014, p.100)

Le système technique doit relever des défis du système social que sont la nécessité d'une collaboration liée à la compétition, l'intégration liée à l'individualisme mais également d'un apprentissage lié à l'existence d'une certaine rigidité cognitive. Le système technique, qu'il soit mis en place pour des objectifs de légitimité, de compétitivité ou de productivité dispose de différents leviers pour faire face aux obstacles du système social. Le choix des leviers se doit cependant d'être pertinent pour être efficace.

« Or, une mauvaise adéquation de ces mécanismes, même hautement sophistiqués, à ses conditions d'utilisation en organisation peut engendrer des manquements graves à la cohérence organisationnelle. Ces manquements peuvent se traduire par de la manipulation, de la falsification et inévitablement par des baisses de rentabilité. Ils s'accompagnent souvent à moyen terme de drames humains qui auraient pu être évités, et il ne tarde pas que la pertinence du contrôle de gestion soit sévèrement remise en cause. » (Boisvert et Caron, 2014, p.104)

Même si les leviers choisis sont pertinents, ils peuvent cependant se retourner contre leurs initiateurs en provoquant les effets inverses de l'objectif visé : les manques de communication et de coordination notamment peuvent y contribuer. Cette grille relève ce risque et montre que système social et système technique peuvent être en interrelation. Elle montre également que la cohérence organisationnelle relève plutôt de la logique administrative plutôt que de la logique financière.

2. UNE COHÉRENCE AUX MULTIPLES NIVEAUX

La cohérence ne peut se définir uniquement que sur les deux dimensions que nous avons abordées. Le concept de cohérence est en effet complexe car il concerne tous les niveaux de l'organisation. Après avoir présenté ces différents niveaux, nous proposerons une définition de la cohérence.

2.1 Environnement, organisation et individu

À la lecture des travaux en gestion sur la cohérence et les outils, différents niveaux de cohérence émergent : en interne et externe, au niveau hiérarchique et latéral de l'organisation et au niveau de l'individu lui-même.

2.1.1 En interne et externe

Dans son analyse sur l'engagement des grandes entreprises dans les questions environnementales, Janicot (2007) met en avant des problèmes de contrôle et plus particulièrement de cohérence entre la logique interne de l'organisation et la logique externe de l'environnement :

« Au niveau de la représentation de performance environnementale apparaissent alors les problèmes fondamentaux et classiques du contrôle:

– le problème de la cohérence de la représentation, ou comment concilier des attentes parfois contradictoires et des critères différents, entre l’interne et l’externe, et entre acteurs différents.

– le problème de la pertinence de la représentation, ou comment choisir d’interpréter une réalité complexe et subjective, comment construire et faire accepter sa propre représentation, vers quels destinataires et pour quels usages. » (Janicot, 2007, p.49)

Dans le cas présenté, la représentation de la performance environnementale n’est pas la même en interne et en externe. En interne, il s’agit de mettre en place un contrôle de la performance environnementale locale tandis qu’en externe, il s’agit plutôt d’une communication générale, moins précise et moins opérationnelle qu’en local.

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. Le contrôle de gestion environnemental se serait alors construit autour de l’émergence de ces indicateurs qui n’existaient pas encore.

« La conception des représentations de la performance environnementale conduit à une recherche d’équilibre entre deux logiques complémentaires, communication externe et contrôle interne de performance » (Janicot, 2007, p.64)

On retrouve ici l’idée d’un contrôle de gestion à l’interface de deux logiques qui sont ici la logique interne et la logique externe. Les perceptions étant différentes, il a été nécessaire, dans un souci de cohérence à la fois interne et externe, de trouver un moyen d’aligner les intérêts de l’organisation (performance interne) et ceux de son environnement (communication).

2.1.2 Hiérarchique et latérale

Fiol (2006) et Fiol et de Geuser (2007) alertent la communauté des chercheurs sur les problématiques de cohérence et sur le rôle paradoxal que joue le contrôle de gestion dans cette crise.

« Enfin, les bilans de convergence des buts qualitatifs et quantitatifs, que nous faisons dans les deux cas, confirment ce déficit de cohérence ressenti des membres de ces équipes et mettent en évidence que celui-ci ne concerne pas seulement des cadres supérieurs mais aussi des cadres dirigeants, voire des dirigeants.» (Fiol, 2006, p.3)

Fiol et de Geuser (2007) définissent la cohérence selon les travaux de Pech-Varguez (2003). Ils appliquent la notion de cohérence au travers des équipes

dans l'organisation. Ils vont donc définir deux types de cohérence : la cohérence hiérarchique et la cohérence latérale.

« La cohérence telle que nous l'appréhendons ici s'applique à toute équipe de management. Elle est soit hiérarchique, quand elle concerne les relations supérieur – subordonnés, soit latérale, lorsqu'elle caractérise les interrelations entre pairs au sein de l'équipe. Il existe aussi une cohérence qu'on pourrait qualifier de matricielle, qui met en jeu les relations entre managers au sein de structures matricielles. Mais, jusqu'ici, nous n'avons été que rarement confrontés au type pur de structure matricielle. » (Fiol et de Geuser, 2007, p.6)

Fiol et de Geuser (2007) expliquent le manque de cohérence, en particulier sur le plan latéral et hiérarchique pour trois principales raisons : le manque d'attention du dirigeant sur le climat interne de son organisation, la peur des conflits et de la confrontation des opinions et enfin le positionnement des managers face aux contradictions du management.

Ils en concluent que les instruments de gestion contribuent au mieux à une cohérence forcée.

« Ces trois pistes de réflexion, qui s'enchevêtrent et se renforcent mutuellement, ne permettent pas aux instruments actuels de contrôle de gestion d'organiser et de développer une cohérence construite collectivement au sein des équipes de management. Ceux-ci arrivent au mieux à assurer une cohérence forcée, donc illusoire. » (Fiol et De Gueuser, 2007, p.12)

Pour ces auteurs, l'existence d'une cohérence latérale et hiérarchique dans les équipes de cadres serait un bon indicateur de la cohérence globale de l'organisation.

« Il faut cependant noter que nous avons inféré au niveau organisationnel nos conclusions à partir d'observations sur la cohérence hiérarchique ou latérale, effectuées au niveau des équipes de direction. On peut légitimement interroger la possibilité d'une généralisation à tous les niveaux de l'organisation et on doit rester prudent vis-à-vis de cette généralisation. » (Fiol et De Gueuser, 2007, p.20)

2.1.3 Individu et cohérence

La question de la cohérence se pose aussi au niveau même de l'individu. Dans le cadre de travaux sur le changement d'outils de gestion, Bourguignon et Jenkins (2004) distinguent la cohérence instrumentale de la cohérence psychologique. La première fait référence à l'alignement des individus sur la stratégie de l'organisation (cohérence stratégique), l'outil de gestion a pour mission d'influencer le comportement des acteurs dans le sens de celui que souhaite l'organisation. Dans ce premier cas, « il n'y a guère de place pour

l'interprétation et le sens particulier que la personne peut donner au nouvel outil de gestion » (Bourguignon et Jenkins, 2004, p.35), c'est ce qui peut expliquer l'échec de l'implantation d'un nouvel outil et des résistances. Du fait de ce changement organisationnel, les individus peuvent perdre leurs repères :

« De tels changements sont également susceptibles de rompre les perceptions associées à l'ancien système »

(Bourguignon et Jenkins, 2004, p.35)

Dans ce contexte, il est nécessaire de prendre en compte une nouvelle forme de cohérence plus psychologique qui *«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.»* (Bourguignon et Jenkins, 2004, p.32). Pour Bourguignon et Jenkins (2004), la cohérence psychologique peut prendre deux formes : celle de *« sense of coherence »* et celle de *« cohérence cognitive »* (Tableau 9).

	Sense of coherence	Cohérence cognitive
<i>Caractéristiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Degré d'intelligibilité du monde, les stimuli sont structurés, prédictibles et explicables • Capacité à agir sur le monde : on dispose des ressources pour agir • Disposition à voir le changement comme une opportunité et non une menace • Relève de la perception d'auto-efficacité : propre capacité à atteindre des niveaux de performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Monde cognitif : l'individu se fait des représentations des différents objets, personnes • Combinaison de représentations : « consistency » • Travail cognitif : lorsqu'il y a des incohérences, l'individu cherche à rétablir la cohérence.
<i>Auteurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gibson et Cook (1996) • Antonovsky (1987) • Bandura (1997) • Cervone (1997) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beauvois et Deschamps (1990) • Deaux et Wrightsman (1984) • Festinger (1957, 1962)

Tableau 9 : Sense of coherence et cohérence cognitive d'après Bourguignon et Jenkins (2004)

Cette cohérence psychologique (relevant plutôt d'un choix social) risque de se trouver en contradiction avec la cohérence instrumentale (déterminisme

technique) lorsque l'on change d'outils de gestion. L'enjeu du changement organisationnel est donc de gérer le paradoxe de la stabilité, nécessaire à la cohérence psychologique et de l'instabilité, nécessaire à la cohérence instrumentale. L'implantation d'un outil relève donc d'une co-construction des représentations des acteurs et de la construction de l'outil. Les représentations deviennent alors collectives et permettent l'intégration d'un outil de gestion (Drevet, 2008).

Cette approche fait appel à la notion de « *représentations* » des acteurs. Elles 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).

2.2 Vers un modèle de la cohérence

À partir des éléments que nous avons présentés tout au long de ce chapitre, nous pouvons à présent proposer notre propre modèle de la cohérence.

2.2.1 Les dimensions

Notre recherche sur la cohérence nous a conduits, dans un premier temps, vers une cohérence principalement liée à la stratégie. En effet, la première préoccupation des gestionnaires de l'entreprise est de s'assurer que la stratégie est correctement déployée dans l'organisation (Travaillé et Dupuy, 2014). Cependant, comme nous avons pu le constater, certains auteurs (Boisvert et Caron, 2014, Fiol, 2006, Bourguignon et Jenkins, 2004) argumentent aujourd'hui en faveur d'une cohérence globale, au-delà de la simple cohérence stratégique, pour devenir organisationnelle.

Nous concernant, nous avons choisi ici de retenir les deux dimensions, afin de combiner cohérence stratégique et cohérence organisationnelle. En effet, la cohérence est d'abord stratégique et implique que la stratégie soit déployée de façon cohérente au niveau des opérationnels. Si nous sommes d'accord avec la nécessité d'une cohérence stratégique, nous pensons cependant qu'elle ne doit pas s'effectuer de façon forcée (Fiol et De Gueuser, 2007 ; Fiol, 2006). Pour éviter cela, les leviers de contrôle doivent être utilisés de façon à éviter les obstacles comme le suggèrent Caron et Boisvert (2014) dans leur matrice de cohérence.

La cohérence est aussi organisationnelle et implique une prise en compte des acteurs en tant qu'individus ayant leurs propres représentations (Drevet, 2008 ; Bourguignon et Jenkins, 2004). Il ne s'agit plus seulement

d'influencer le comportement des acteurs pour qu'ils atteignent un comportement donné (cohérence stratégique) mais d'effectuer un véritable pilotage des représentations (Lorino, 1995).

Nous pensons ainsi que la cohérence dans l'organisation devrait comporter ces deux dimensions : stratégique et organisationnelle. En effet, il apparaît que ces deux formes de cohérence se complètent : la cohérence stratégique permet d'avoir une représentation de la stratégie de l'organisation cohérente, à la fois en interne mais aussi envers les parties prenantes (Travaillé et Dupuy, 2014). Elle aide ainsi les dirigeants dans la gouvernance de l'organisation et est un moteur pour l'aide à la décision et la délégation (Bouquin, 2010). La cohérence organisationnelle permet de mieux intégrer les individus dans l'organisation en tenant compte de leurs représentations (Dreveton, 2008 ; Bourguignon et Jenkins, 2004) ce qui vient renforcer la cohérence stratégique.

La cohérence telle que nous la concevons relève alors de ces deux dimensions : une stratégique et l'autre organisationnelle (Figure 6).

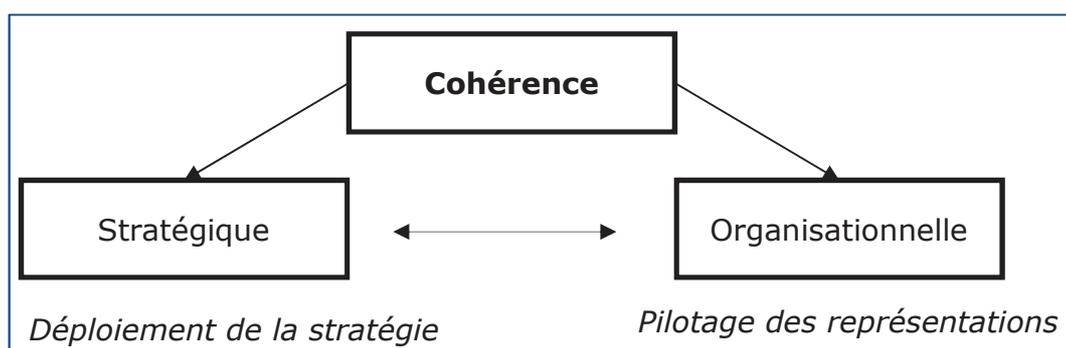


Figure 6 : Cohérence stratégique et organisationnelle

2.2.2 Les niveaux d'application

Nous avons vu également que la cohérence peut s'appliquer à différents niveaux de l'organisation : entre l'organisation et son environnement, dans l'organisation et ses équipes de direction mais aussi au niveau de l'individu lui-même. Ces différents niveaux reprennent ainsi ceux proposés par Hopwood (1974) : l'individu, le groupe, l'organisation et l'environnement économique et social.

Au niveau de l'individu, il s'agit donc essentiellement de la cohérence psychologique (Bourguignon et Jenkins, 2004) qui fait référence aux représentations des individus. Chaque acteur de l'organisation a sa propre représentation de l'organisation.

Du point de vue du groupe et l'organisation, on veillera à une cohérence à la fois hiérarchique et latérale (Fiol et De Gueuser, 2007) en particulier dans les structures de type divisionnaire. L'attention sera donc portée sur les relations entre supérieurs et subordonnés (hiérarchique) mais aussi les interrelations entre les pairs (latérale) trop souvent oubliées.

A plus large échelle, l'organisation qui possède sa propre logique interne doit aussi tenir compte de la logique de l'environnement. Cette situation peut mener à des incohérences entre l'organisation et son environnement, avec par exemple des représentations différentes d'un même concept ²²(Janicot, 2007).

Nous proposons ainsi d'ajouter à notre définition de la cohérence ces différents niveaux d'application (Figure 7).

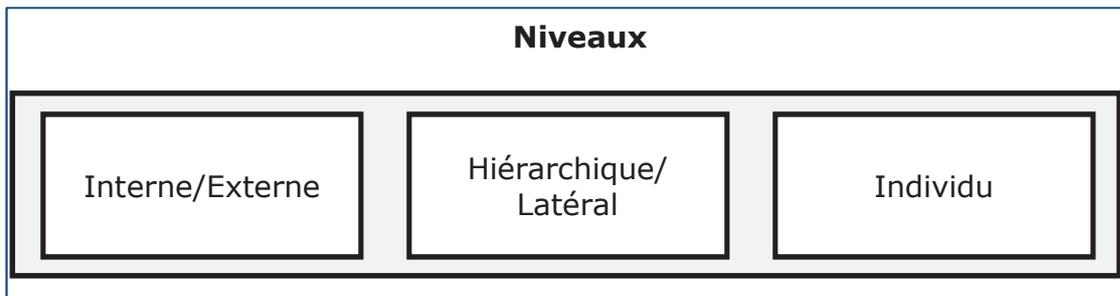


Figure 7 : Les niveaux d'application de la cohérence

2.2.3 Les mécanismes à l'œuvre

L'un des objectifs de notre recherche est de proposer un modèle de la cohérence. Pour cela, nous avons étudié les différents éléments contribuant à la cohérence tout au long de ce chapitre. Nous proposons de retenir quatre principaux mécanismes : la coordination, la coopération, la cohésion mais aussi le contrôle.

En effet, la coordination permet d'établir un agencement logique entre les tâches de l'organisation, la définition des postes mais aussi les rôles. En ce sens, elle peut contribuer à plus de cohérence stratégique. Le choix des différents modes de coordination (Mintzberg, 1982) sera défini par le type de structure mais aussi selon l'éloignement géographique (Torres, 2000).

Nous avons également retenu le contrôle en tant que mécanisme potentiel de cohérence. En effet, la mobilisation des différents modes de contrôle (Chiapello, 1996) permet par exemple d'avoir la maîtrise des comportements et donc des individus (Merchant, 1998). Le contrôle de

²² Cette situation peut mener à un découplage selon Janicot (2007)

gestion y contribue également de par ses outils, élément central de notre recherche. Pour notre modèle, la coordination et le contrôle seront considérés comme des mécanismes « techniques » afin de les différencier de ceux « sociaux » : coopération et cohésion.

Comme nous avons pu le voir précédemment, la coopération et la cohésion confortent la cohérence. En favorisant la coopération via des méthodes incitatives ou persuasives, le manager vise à ce que l'individu poursuive les buts de l'organisation et donne le maximum (Barnard, 1938). L'individu, quant à lui, cherchera à coopérer du fait d'un besoin de complémentarité ou d'un besoin d'appartenance (Dameron, 2004). La cohésion, quant à elle, vient à la fois renforcer et compléter la cohérence en tant que partage des valeurs (Pech-Varguez, 2003).

Nous pouvons ainsi compléter notre modèle de la cohérence avec les mécanismes techniques et les mécanismes sociaux (Figure 8).

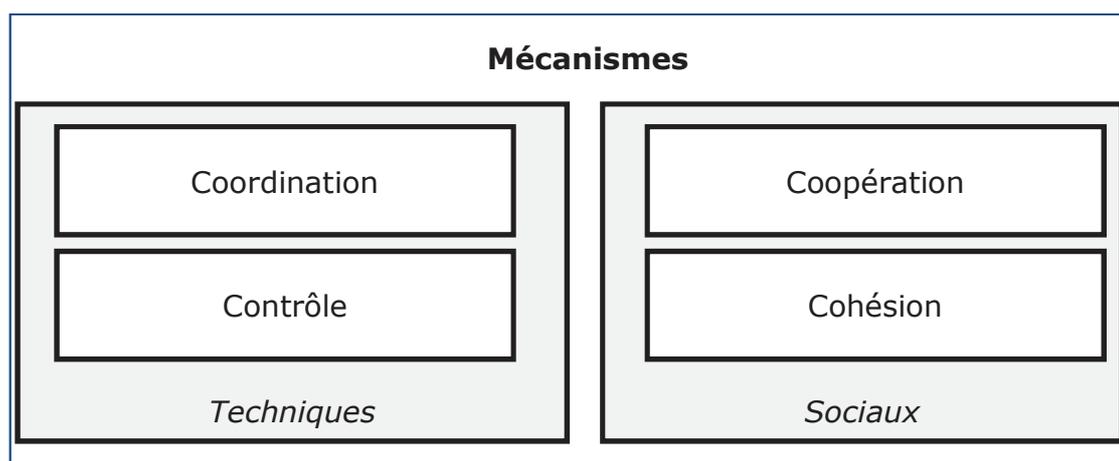


Figure 8 : Les mécanismes de cohérence

Nous pensons également que ces différents mécanismes pourraient contribuer à la cohérence en générale, qu'elle soit stratégique ou organisationnelle.

Conclusion de la section 3 : La cohérence, un concept multidimensionnel

Dans la dernière partie de ce chapitre, nous avons proposé un modèle pour définir la cohérence. Nous proposons de retenir la définition suivante : dans une perspective gestionnaire, la **cohérence peut être définie comme un état de l'organisation où la stratégie est parfaitement déployée et mise en œuvre à tous niveaux de l'organisation, tout en prenant en compte les représentations des acteurs**. Dans cette perspective, les acteurs interprètent la stratégie d'après leurs propres représentations tout en agissant dans l'intérêt de l'organisation.

Notre modèle sur la cohérence s'appuie sur **deux principales dimensions, stratégique et organisationnelle**, qui se complètent. Nous avons ensuite complété ce modèle en précisant **les niveaux auxquels le concept s'applique : environnement, organisation et individu**. Enfin, nous avons également retenu **différents mécanismes, aussi bien techniques que sociaux**, qui peuvent contribuer à la cohérence.

La figure ci-dessous (Figure 9) illustre notre modèle de cohérence.

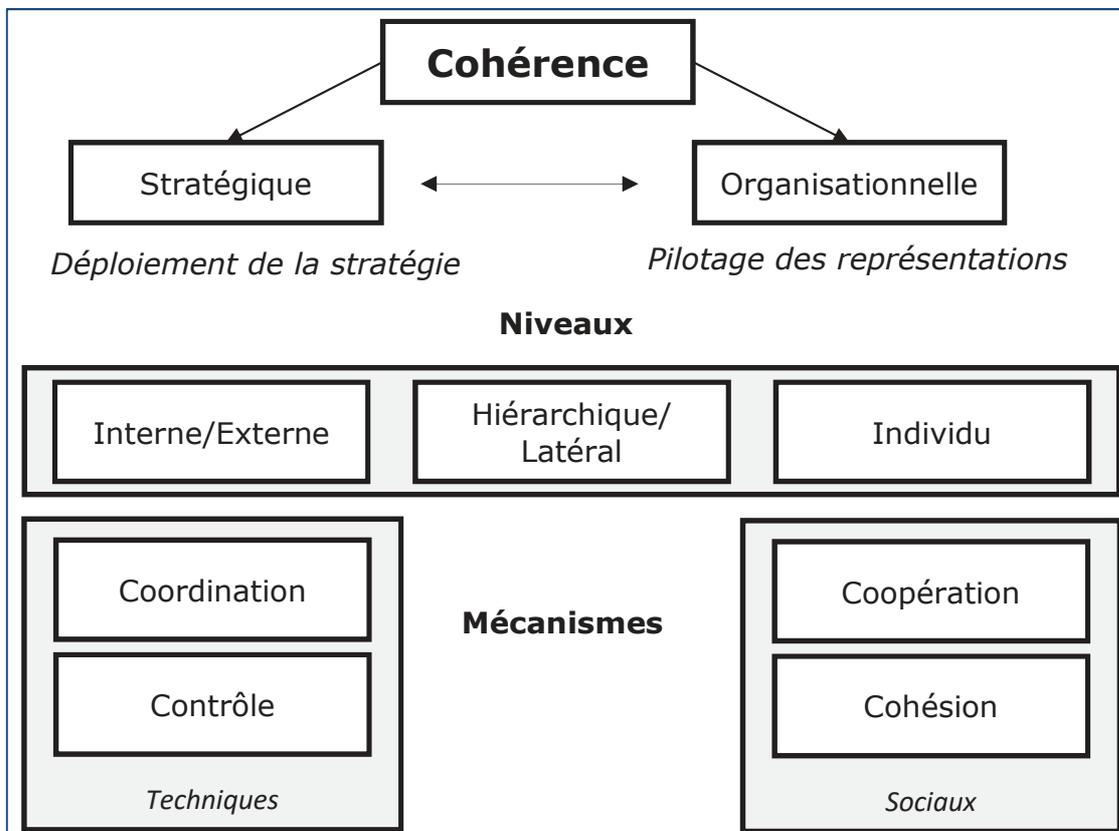


Figure 9 : La cohérence : ses dimensions, ses niveaux d'application et ses mécanismes

Conclusion du chapitre 1

Nous avons pu voir qu'avec l'évolution des organisations, **la question de la cohérence est devenue un enjeu majeur. Le contrôle de gestion en a fait sa finalité** (Bouquin, 2010). Aujourd'hui néanmoins, ce contrôle de gestion rencontre des difficultés à amener de la cohérence dans l'organisation. Nous avons donc choisi de nous intéresser à cette question : qu'est-ce que la cohérence et comment le contrôle de gestion est-il censé y contribuer ?

En effet, une des premières difficultés que nous avons eues est de définir ce qu'est la cohérence. En effet, sans cette définition, il apparaît difficile de déterminer l'objectif à atteindre. Nous avons donc fait un état des lieux pour comprendre comment émerge ce problème de cohérence. Nous avons ainsi vu que, pour répondre à des problèmes de pilotage, différents moyens sont mis en œuvre par les organisations : la coordination (Sloan, 1963 ; Follett, 1949 ; Fayol, 1916), la coopération (Dameron, 2004 ; Barnard, 1938), la cohésion (Pech-Varguez, 2003) sans oublier les leviers et modes de contrôle (Chiapello, 1996 ; Ouchi, 1979).

Nous avons ainsi étudié **les liens étroits entre contrôle de gestion et cohérence et nous avons constaté que la perception de la cohérence est variable dans la littérature**. Soit elle n'est pas définie (Bouquin, 2010), soit les auteurs privilégient une approche stratégique (Travaillé et Dupuy, 2014 ; Bouquin, 2011 ; Pech-Varguez, 2003) soit une approche essentiellement sociale (Bourguignon et Jenkins, 2004). Très peu de travaux mobilisent les deux approches (Boisvert et Caron, 2014; Boisvert et Déry, 2013). Notre modèle de cohérence repose ainsi sur une définition élargie comprenant les dimensions stratégiques et organisationnelles, les niveaux auxquels elle s'applique ainsi que les mécanismes pouvant y contribuer.

Notre démarche est donc de clarifier la notion de cohérence afin de pouvoir par la suite étudier le rôle du contrôle de gestion, et plus particulièrement des outils de gestion, dans cette quête de cohérence. En effet, peu d'auteurs s'intéressent à leur rôle dans la cohérence de l'organisation hormis, par exemple, Travaillé et Marsal (2007). Selon Star et Griesemer (1989), certains objets peuvent, en effet, aider à plus de coopération dans l'organisation, et cela sans avoir obligatoirement un consensus. Cette perspective fait l'objet de notre deuxième chapitre.

Chapitre 2 : L'objet-frontière, ou la coopération sans consensus

Section 1 : Les origines de l'objet-frontière.....	72
1. Les apports de la sociologie de la traduction.....	72
2. Le cas du Musée d'Histoire Naturelle	79
Section 2 : Les propriétés de l'objet-frontière	86
1. Le Musée d'Histoire Naturelle et les objets-frontières.....	86
2. De l'objet à l'objet-frontière	91
Section 3 : L'objet-frontière en comptabilité et contrôle de gestion	100
1. L'objet-frontière comme médiateur dans l'organisation.....	100
2. Les outils de gestion « frontières ».....	105
Conclusion du chapitre 2	112

Comme nous avons pu le voir dans le précédent chapitre, le contrôle de gestion a pour finalité la cohérence dans l'organisation (Bouquin, 2011). Il s'appuie sur un ensemble de dispositifs et outils pour mobiliser différents leviers et modes de contrôle (Chiapello, 1996). Ces outils auraient ainsi pour mission de contribuer à la cohérence. Or l'utilisation de ces outils ne semble pas satisfaisante au regard des manques de cohérence soulevés dans la littérature (Fiol et De Gueuser, 2007). Nous avons donc cherché à comprendre comment ces outils peuvent contribuer à la cohérence (notre question de recherche).

Notre attention s'est portée sur les travaux de Star et Griesemer (1989) qui mettent en avant le rôle des objets dans la coopération. Leur étude porte sur la création d'un Musée d'Histoire Naturelle (MHN). Ce cas est particulièrement intéressant pour notre sujet, car l'un des coordinateurs du Musée utilise des objets qui ont eu un rôle crucial : faire en sorte que l'ensemble des catégories d'acteurs (personnel interne mais aussi externe au Musée) contribuent à la création du Musée, et ce, malgré les divergences d'intérêt.

Ces objets, qualifiés « d'objets-frontières », représentent ainsi une piste à explorer dans notre quête de la cohérence. En effet, Star et Griesemer (1989) mobilisent dans leurs travaux l'approche de l'acteur-réseau où les objets sont considérés comme des membres à part entière du réseau, agissant comme des « *actants* » (Callon, 1986). Ils en déduisent alors que les objets-frontières qu'ils ont identifiés peuvent prendre des formes très variées (base de données, cartes, méthodes standardisée) mais possèdent toujours la caractéristique de flexibilité interprétative (Star, 2010) : être à la fois robuste (reconnaissance partagée des membres du réseau) et flexible (adaptation à chaque personne). Cette caractéristique pourrait ainsi faciliter une cohérence organisationnelle en donnant aux outils de gestion la capacité d'être à la fois adaptatifs tout en ayant une reconnaissance partagée par l'ensemble des individus.

Suite à la sortie de l'article de recherche de Star et Griesemer (1989), les objets-frontières vont connaître un certain succès et vont être utilisés dans de nombreux domaines (sociologie, éducation, santé, stratégie...) comme une solution à la coopération sans nécessiter un consensus préalable. Paradoxalement, en contrôle de gestion, peu de travaux de recherche sur les outils mobilisent ce concept. On recense une dizaine de travaux seulement sur le sujet portant sur la comptabilité (Mévellec et Nautré, 2013 ; Rocher, 2008 ; Briers et Chua, 2001) et les tableaux de bord

stratégique (Naro et Travaillé, 2011 ; Hansen et Mouritsen, 2005) jouant un rôle d'objet-frontière.

Si le concept d'objet-frontière est aujourd'hui largement utilisé dans de nombreux domaines, il est parfois mal adapté au sujet : c'est le constat réalisé par Star (2010), auteur à l'origine du concept. Bien que n'importe quel objet ait la possibilité de devenir un objet-frontière entre différents mondes, un objet utilisé par plusieurs mondes n'est pas forcément un objet-frontière.

Dans ce chapitre (Figure 10), nous avons d'abord choisi de bien expliquer le concept d'objet-frontière, en présentant l'article de Star et Griesemer de 1989, afin d'être fidèle au concept d'origine (Section 1). Nous proposons ensuite d'approfondir la notion, en détaillant ses caractéristiques et ses propriétés (Section 2). Enfin, nous interrogerons le concept de l'objet-frontière au regard de son utilisation dans les travaux conduits en contrôle de gestion et en comptabilité (Section 3).

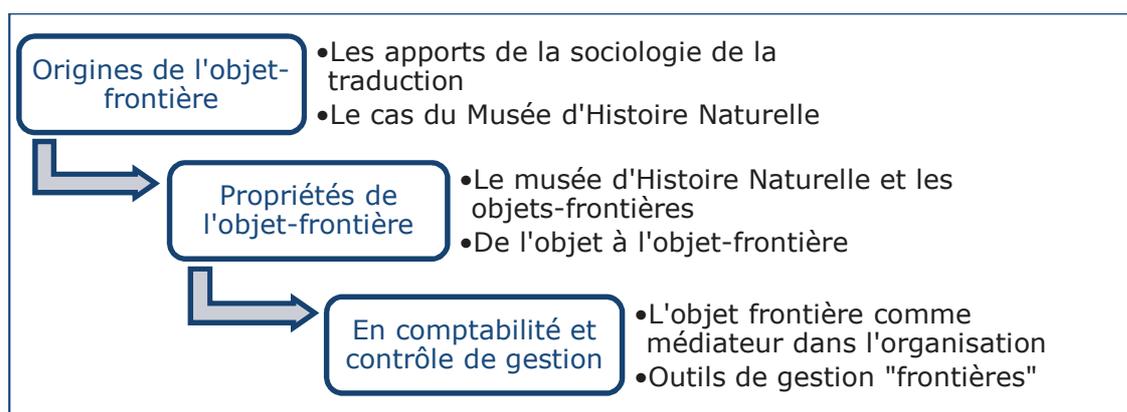


Figure 10 : Démarche du chapitre 2

Section 1 : Les origines de l'objet-frontière

Les recherches menées par Star et Griesemer (1989) émergent du paradoxe selon lequel l'absence de consensus n'empêche pas la réalisation d'un travail coopératif (Star, 2010).

« Le consensus n'était que très rarement obtenu et, quand il l'était, restait très fragile alors même que la coopération continuait, bien souvent sans problème. Comment pouvait-on expliquer cela ? » (Star, 2010, p.20)

Les difficultés apparaissent surtout au moment où différents acteurs et leurs mondes sont amenés à se croiser, comme par exemple entre un directeur d'université et un naturaliste amateur. Les objets et méthodes n'ont pas forcément la même signification pour chacun d'eux, ce qui confronte les différents individus à des problèmes de traduction comme dans le cas du Musée d'histoire naturelle. Les recherches de Star et Griesemer (1989) se sont donc appuyées sur la sociologie de la traduction (Akrich, 1987 ; Callon, 1986) pour comprendre ce phénomène.

Après avoir présenté les principaux fondements de la sociologie de la traduction (1), nous verrons l'utilisation qu'en font Star et Griesemer (1989) pour mieux comprendre le cas du MHN et les problématiques de coopération qu'il soulève (2).

1. LES APPORTS DE LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION

La sociologie de la traduction émerge dans les années 1980, elle est issue de recherches menées par trois principaux chercheurs en France : Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour. Cette théorie repose sur les relations dans les réseaux qui s'effectuent par des opérations de traductions.

1.1 La sociologie de la traduction

La théorie de la sociologie de la traduction est également appelée théorie de l'acteur-réseau²³ du fait de ses analyses sur le réseau et le rôle des acteurs. On la trouve aussi parfois sous le terme de sociologie de l'innovation suite aux travaux d'Akrich, Callon et Latour sur les processus de traduction qui facilitent le succès des innovations.

²³ Actor-network theory chez les théoriciens anglo-saxons comme Bowker et Law

On lui attribue aussi le nom de sociologie des réseaux techniques. Nous retiendrons le nom de sociologie de la traduction, terme utilisé pour regrouper tous les articles qui lui sont consacrés, dans l'ouvrage d'Akrich, Callon et Latour (2006).

1.1.1 Le réseau

L'originalité de la sociologie de la traduction est qu'elle intègre à la fois des humains et des « non-humains » dans le réseau menant à un collectif hybride²⁴ (Callon et Law, 1997) :

« A la société conçue comme ensemble de relations entre des acteurs humains a été progressivement substituée la notion de collectif, associant des entités humaines et non-humaines » (p.114).

Cette intégration des non-humains dans le réseau a pour conséquence de redéfinir les théories de l'action où « *les non-humains ne peuvent être considérés comme de simples ressources ou contraintes [...ils] interviennent de manière active, c'est-à-dire qu'ils relancent l'action dans des directions inattendues* » (Callon et Law, 1997, p.114). L'action n'est donc plus uniquement réservée aux humains, autrement dit, les non-humains peuvent devenir des acteurs.

« [L'acteur est] n'importe quel élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire les volontés dans le langage de la sienne propre. Un acteur dénivelé autour de lui l'ensemble des éléments et des concepts que l'on utilise d'habitude pour décrire le monde social ou naturel. » (Callon et Latour, 2006, p.20)

Pour renforcer l'idée que les non-humains et les humains ont une capacité d'action, les sociologues de la traduction privilégieront le terme « *actant* » à celui d' « *acteur* », trop anthropomorphique. Le réseau est donc composé de l'ensemble des actants. Pour Callon et Law (1997), les éléments du réseau (les actants) sont des effets et résultats du réseau.²⁵ Ces éléments qui ont leurs propres logiques et leurs principes constituent un réseau technico-économique (Callon, 1991) où s'effectuent des processus de traduction.

1.1.2 Le cas de la coquille Saint-Jacques

Callon (1986) met en évidence le rôle des non-humains dans les réseaux suite à l'étude du cas de la domestication des coquilles Saint-Jacques (CSJ) dans la baie de Saint-Brieuc. L'objectif poursuivi par Callon (1986) à ce

²⁴ Ce collectif hybride représente l'un des assemblages de personnes et de choses identifiés par Barbier et Trepos (2007).

²⁵ Effets car les éléments font partis du réseau mais aussi résultat en tant qu'association de différents éléments.

moment-là était « *d'analyser la constitution progressive tout au long des années 70, d'un savoir « scientifique » sur les coquilles Saint-Jacques* » (p.178). Le problème rencontré est que les CSJ sont en voie de disparition à cause de la pêche intensive et que l'on dispose de peu de connaissances sur sa culture.

Comme le décrit Callon (1986), un colloque est organisé mettant en jeu trois chercheurs qui font part de leurs découvertes sur la culture intensive des CSJ au Japon et des marins-pêcheurs qui n'ont aucune connaissance de leur cycle de reproduction. Le réseau est ainsi constitué de quatre types d'actants : les trois chercheurs, la communauté scientifique (collègues), les marins-pêcheurs et la CSJ.

Les trois chercheurs ont participé aux projets pour perfectionner leurs connaissances sur les CSJ, peu étudiées. Ils agissent également dans l'intérêt des marins-pêcheurs. Ces membres de la communauté scientifique n'ont que peu de connaissance sur la CSJ, ils ne sont donc pas en mesure de déterminer comment les larves se fixent : leur intérêt est de développer les connaissances scientifiques. Les marins-pêcheurs vivent de la pêche de la CSJ et pratiquent donc la pêche intensive ce qui met en péril la culture de CSJ dans la baie de Saint-Brieuc. Ils ont tout intérêt à participer aux projets pour pouvoir continuer à vivre de la pêche. La CSJ, quant à elle, est censée se fixer pour pouvoir proliférer et ne pas disparaître.

Dans un premier temps, le projet semble en échec et les difficultés apparaissent car les marins-pêcheurs ne souhaitent pas réduire leur pêche, la CSJ n'arrive pas à se fixer... Cependant 10 ans après la CSJ a été sauvée grâce à la coopération de tous les acteurs.

« Dix ans plus tard, des connaissances scientifiques ont été produites et certifiées ; un groupe social (celui des marins-pêcheurs de la baie de Saint-Brieuc) uni autour de privilèges qu'il a su instituer et préserver, s'est constitué au fil du temps ; une communauté de spécialistes s'est organisée pour étudier les coquilles et promouvoir leur culture. »

(Callon, 1986, p.179)

Dans cette étude, Callon (1986) reprend étape par étape les différentes phases qui ont permis au projet de se réaliser. Il identifie ainsi le processus de traduction. Ce processus explique comment le projet autour de la CSJ a réussi alors que dans un premier temps, celui-ci semblait voué à l'échec.

1.2 Le processus de traduction

Le processus de traduction s'effectue par différentes phases successives. Star et Griesemer (1989) reprennent ces différentes phases mais ont une vision légèrement différente ayant des répercussions sur la façon de concevoir le fonctionnement des réseaux et sur la coopération.

1.2.1 Les « moments » de la traduction

La traduction s'effectue par différentes phases ou moments qui peuvent plus ou moins se chevaucher, ce qui explique que le nombre d'étapes est parfois différent d'un auteur à l'autre²⁶. Dans l'article sur la CSJ, Callon (1986) identifie quatre étapes principales : problématisation, intéressement, l'enrôlement et la mobilisation. Nous nous appuyerons sur le cas de la CSJ présenté par Callon²⁷ (1986) pour faciliter la compréhension de ces différentes étapes.

La problématisation consiste à formuler le problème mais aussi et surtout à se « rendre indispensable » pour Callon (1986). Dans le cas de la CSJ, les trois chercheurs s'interrogent sur la possibilité d'utiliser les méthodes qu'ils ont observées en Extrême-Orient dans la baie de St Brieuc. Ils formulent ainsi les problèmes tels que : « *Peut-on fixer suffisamment de larves pour s'engager dans le repeuplement de la baie ?* » (Callon, 1986, p.180). Le processus ne se résume pas cependant à quelques questions, en effet, Callon (1986), insiste sur le fait que les chercheurs ont également identifié les acteurs qui doivent passer par le programme afin d'atteindre les objectifs de repeuplement des CSJ. La phase de problématisation s'établit de ce fait autour de deux grands moments : l'entre-définition des acteurs et la définition de points de passage obligés (PPO). Dans le cas de la CSJ, ces PPO sont franchis lorsque l'ensemble des membres acceptent : « (1) *qu'ils doivent au préalable connaître la réponse à la question : comment les coquilles se fixent-elles ? et (2) que l'alliance autour de cette interrogation est profitable pour chacun d'entre eux.* » (Callon, 1986, p.183). Dans cette approche, il est donc impératif que l'ensemble des acteurs acceptent ces PPO pour que le projet puisse avancer. La phase de problématisation décrit ainsi un système d'alliance « *entre des entités dont elle définit l'entité ainsi que les problèmes qui s'interposent entre elles et ce qu'elles veulent.* » (p.184-185).

²⁶ Amblard *et al.* (1996) en identifient 10 par exemple

²⁷ Callon (1986) suit les trois chercheurs pendant ces différentes étapes.

Une fois la phase de problématisation terminée, les alliances doivent être scellées via des dispositifs d'intéressement. L'intéressement est défini par Callon (1986) comme « *l'ensemble des actions par lesquelles une entité s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définis par sa problématisation. Toutes ces actions prennent corps dans des dispositifs.* » (p.185). Il y a donc un jeu constant de stratégies et de dispositifs possibles, que Callon (1986) regroupent dans un « *triangle de l'intéressement* ». Dans le cas de la CSJ, l'intéressement va s'effectuer différemment selon les acteurs : l'intéressement pour la CSJ sera de lui proposer un lieu où se fixer relié à des collecteurs de larves par exemple. Pour intéresser les marins-pêcheurs, des débats et des présentations chiffrées sur la diminution de la population de CSJ sont organisées.

L'ensemble des acteurs voient leur identité et leur relation avec les autres acteurs évoluer pendant cette phase. La phase d'intéressement permet ainsi de fixer ces entités pour ensuite passer à la celle de l'enrôlement.

L'enrôlement a pour objectif de définir et coordonner les rôles. Pendant cette phase, a lieu des négociations pendant lesquelles l'identité des acteurs va être testée. Les chercheurs vont ainsi « négocier » avec les CSJ pour qu'elles se fixent sur les filières²⁸ : faut-il aller chercher les larves ou les laisser tomber d'elles-mêmes ? Quels matériaux préfèrent les CSJ ?

« Décrire l'enrôlement, c'est donc décrire l'ensemble des négociations multilatérales, des coups de force ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir » (p.189-190)

La définition des rôles découle directement de ces négociations. Dans le cas des CSJ les rôles seront ainsi définis : « *les coquilles Saint-Jacques qui se fixent à l'état larvaire ; les marins-pêcheurs qui sont persuadés que les collecteurs les aideront à repeupler la baie ; les collègues qui croient en la fixation* » (Callon, 1986, p.193). Une fois les rôles définis, l'intéressement est réussi selon Callon (1986).

Pour favoriser la traduction, il est important selon Callon (1986) d'avoir des alliés qui joueront le rôle de porte-parole auprès de leur communauté. Il s'agit de la phase de mobilisation. Pour le cas de la CSJ, le nombre de larves fixées est un porte-parole. Ces chiffres sont ensuite transférés en courbes et diagrammes. Cette phase nécessite donc des déplacements car « *c'est rendre mobile des unités qui ne l'étaient pas* » (Callon, 1986, p.197). En effet, plutôt que d'amener les larves dans une assemblée, on y donne les

²⁸ Dispositif mis en place pour que les CSJ s'y accrochent.

chiffres, eux-mêmes agissant en tant que porte-paroles des CSJ. Pour les marins-pêcheurs, ce sont des élus qui seront les porte-paroles.

« Le choix de chaque nouvel intermédiaire, de chaque nouveau représentant, répond ainsi à une double exigence : il rend les déplacements plus aisés et il établit des équivalences qui aboutissent à la désignation des trois chercheurs comme porte-parole. »

(Callon, 1986, p.198)

Si la mobilisation réussit, alors la traduction est réalisée. Dans le cas de la CSJ, cela a pour résultat que la CSJ *« existe en tant qu'espèce dont les larves se fixent ; les marins-pêcheurs veulent le repeuplement et sont prêts à soutenir le programme d'expérimentation ; les collègues admettent la validité des résultats obtenus. »* (Callon, 1986, p.198).

Selon Callon (1986), la traduction comporte donc quatre grands moments (Tableau 10).

Moments	
<i>Problématisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Définition du problème par des questions • L'entre-définition des acteurs : expliquer en quoi ils sont concernés par les questions formulées. • La définition des PPO : élément que l'ensemble des actants du réseau doivent accepter pour poursuivre la coopération.
<i>Intéressement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Un des actants va consolider le lien social entre les entités du réseau formant un triangle de l'intéressement : les entités sont transformées dans leur identité • Il repose sur des dispositifs : énoncés, argumentation, colloques • Fixe les entités pour l'enrôlement
<i>L'enrôlement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Négociations multilatérales • Permet de faire aboutir l'intéressement
<i>La mobilisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Détermine les portes paroles • Rendre mobiles les entités

Tableau 10 : Synthèse des moments de la traduction d'après Callon (1986)

Il aborde ensuite la question de la durabilité du système : celui-ci tient en place tant que les porte-paroles ne sont pas contestés et qu'il n'existe pas de controverses. Des dissidences peuvent cependant apparaître, liées aux processus même de traduction, et en particulier à cause de la phase d'intéressement et d'enrôlement qui entraînent des modifications de l'identité des entités qui se sentent ensuite trompées. Le processus de traduction est donc fait de déplacements et *« n'est rien d'autre que le*

mécanisme par lequel un monde social et naturel se met progressivement en forme et se stabilise pour aboutir, si elle réussit, à une situation dans laquelle certaines entités arrachent à d'autres, qu'elles mettent en forme, des aveux qui demeurent vrais aussi longtemps qu'ils demeurent incontestés. » (Callon, 1986, p.205).

1.2.2 La traduction selon Star et Griesemer

Si Star et Griesemer (1989) s'entendent sur l'existence des processus de traduction de Callon (1986), leur analyse sur les points de passage obligés (PPO) est différente. En effet, là où Callon (1986) décrit le processus des PPO comme un entonnoir (Figure 11), Star et Griesemer (1989) identifient au contraire plusieurs points de passages (Figure 12). Il n'est donc pas nécessaire que les acteurs du réseau passent tous par le même point de passage, il n'y a donc plus un point de passage obligé unique.

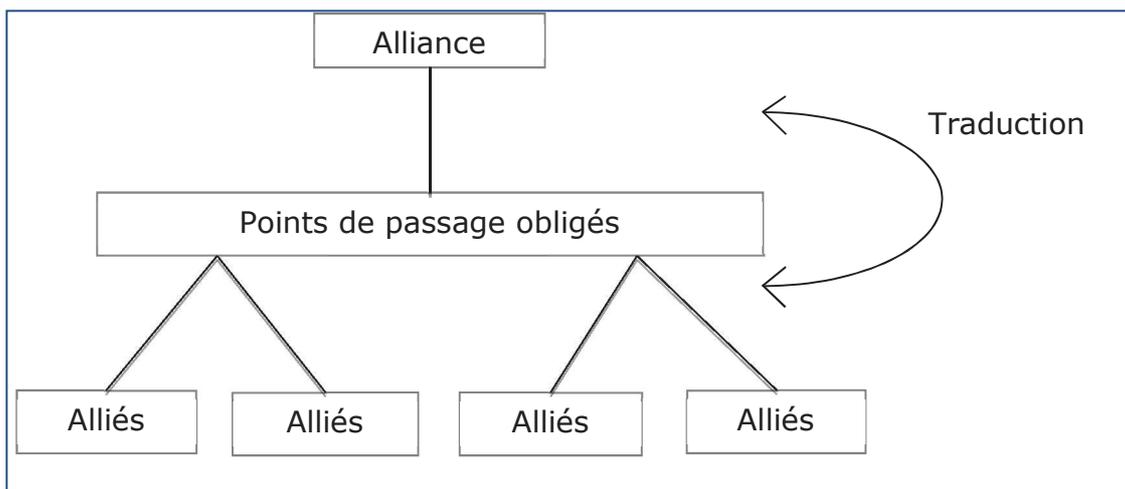


Figure 11 : Les points de passages obligés de la sociologie de la traduction d'après Star et Griesemer (1989, p.390)

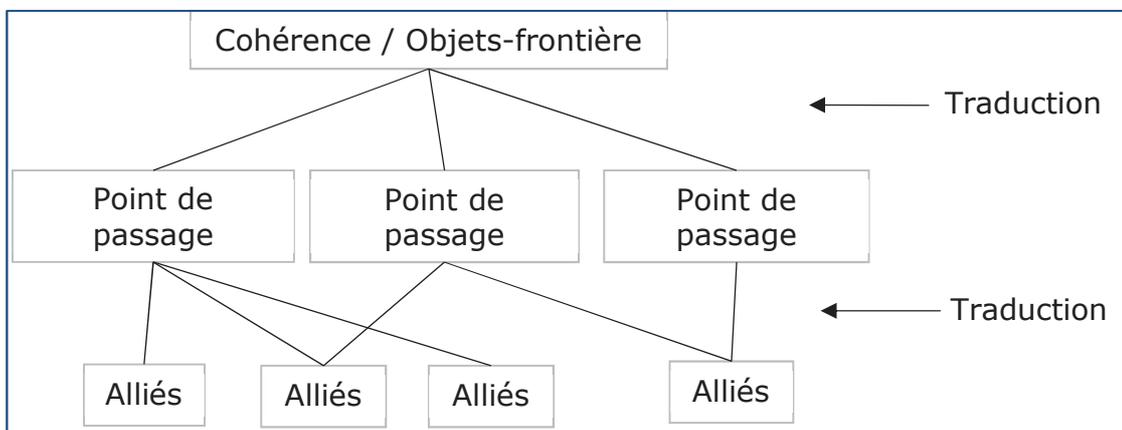


Figure 12 : Les points de passage dans le cas du Musée d'Histoire Naturelle, d'après Star et Griesemer (1989, p.390)

Dans la deuxième configuration, « c'est une cartographie de « plusieurs à plusieurs » où quelques points de passage obligés sont négociés avec diverses sortes d'alliés, incluant aussi les relations de managers à managers » (Star et Griesemer, 1989, p.390). Dans le cas illustré du Musée, nous sommes donc face à différents points de passage obligés qui permettent le processus de traduction entre les différentes catégories d'acteurs. Il existe alors un nombre indéfini de moyens pour les entrepreneurs de chaque monde de créer un PPO pour l'ensemble du réseau. Star et Griesemer (1989) ajoutent qu'il existe également un nombre indéfini d'« ensembles de traductions » cohérents qui coexistent à différents niveaux du réseau.

« Divers degrés de cohérence peuvent ainsi être obtenu simultanément aux différents niveaux de l'entreprise mais aussi au niveau des différents points de vue qui existent dans l'entreprise. Cependant, une chose est claire. À cause de l'hétérogénéité du travail scientifique et de ses besoins de coopération, la gestion de cette diversité ne peut pas se réaliser par un simple pluralisme ou une solution de laissez-faire. Le fait que les objets trouvent leurs origines, et continuent à habiter, dans différents mondes reflète les tensions fondamentales de la science : comment les résultats qui intègrent des significations radicalement différentes peuvent devenir cohérents ? » (Star et Griesemer, 1989, p.393)

Le cas du Musée d'histoire naturelle soulève des points importants pour notre analyse : l'existence de différents niveaux de cohérence dans l'entreprise et la difficulté d'atteindre une certaine cohérence alors que les représentations/significations sont différentes. L'élaboration de la collection du Musée d'histoire naturelle a montré que certains objets comme un répertoire de données ou une carte permettent de faire travailler ensemble différents groupes de travail sans pour autant qu'il y ait consensus préalable (Star, 2010).

2. LE CAS DU MUSÉE D'HISTOIRE NATURELLE

Le Musée d'histoire naturelle a été fondé en 1908 par Annie Alexander. L'objectif est de faire collaborer différents acteurs pour réaliser la collection du Musée. Elle choisit un scientifique, Grinnell qui devient directeur et apporte ses recherches au Musée. Pour mener à bien le projet, différents acteurs sont sollicités : naturalistes amateurs, biologistes professionnels, conservateurs, administrateurs, préparateurs, taxidermistes... Chaque acteur possède sa propre vision de la réalisation de la collection et la coopération peut donc devenir difficile.

2.1 La collaboration d'acteurs très divers

Dans le cas du Musée, différents acteurs ont contribué à l'élaboration de la collection. Grinnell et Alexander, les deux principaux acteurs du projet apportent des méthodes, des espèces et des fonds au projet. Les collectionneurs et trappeurs sont au cœur du projet en étant chargés d'attraper les espèces et de les préparer pour les présenter au public au sein du Musée. Enfin les administrateurs de l'Université qui fournissent un espace au sein du campus et une certaine renommée. D'autres acteurs ont également participé à l'élaboration du Musée mais seuls les plus significatifs pour l'analyse ont été retenus par Star et Griesemer (1989).

2.1.1 Grinnell et Annie Alexander : les fondateurs du projet

Grinnell, en tant que scientifique, souhaite s'assurer de la qualité des matériaux collectés, pour pouvoir les analyser scientifiquement. Ce mode de collecte nécessite des procédures spécifiques. Il a également besoin des observations faites sur le terrain par les trappeurs comme par exemple le mouvement des groupes d'animaux selon les saisons. Grinnell poursuit un but scientifique en voulant créer une collection unique et variée, suffisamment documentée qui servira à faire de nouvelles découvertes. C'est également un moyen d'obtenir des données pour la préservation de la faune et de la flore. La sensibilisation du public aux problèmes écologiques est aussi en jeu.

« Cependant, pour Grinnell, l'aspect le plus important de la conservation était l'enregistrement des informations. Le plus important dans les objets conservés étaient les faits écologiques, pas uniquement de simples spécimens utilisés pour éduquer le public sur la disparition du désert. »
(Star et Griesemer, 1989, p.400)

Annie Alexander est à l'initiative du projet de la création du Musée et de son financement. Riche et non mariée, elle est passionnée par la nature et réalise de nombreux voyages. Elle s'intéresse aux différentes théories de l'évolution et est considérée par Star et Griesemer (1989) comme une scientifique théorique. Les fonds qu'elle alloue au Musée lui permettent d'être totalement autonome financièrement. Le Musée doit être un lieu pour la promotion de la conservation et de la recherche zoologique à la destination des chercheurs mais aussi du public.

« Alors qu'elle lisait sur la théorie de l'évolution, sa première « prise » sur le travail du musée venait de son engagement en faveur de la conservation et de la philanthropie de l'éducation. Le musée était un moyen de préserver une nature en disparition, de faire le bilan de ce qui avait disparu sous les avancées de la civilisation. Pour elle, comme pour beaucoup d'élites sociales de l'époque, l'histoire naturelle était à la fois un loisir passionnant et un devoir civique. » (Star et Griesemer, 1989, p.401)

Dès la conception du MHN, on est face à deux acteurs qui ne poursuivent pas tout à fait les mêmes objectifs. Alors que Grinnell y voit un pur intérêt scientifique de collecte d'informations, Annie Alexander a une vision beaucoup plus large sur la conception du Musée qui a aussi un rôle plus éducatif.

2.1.2 Les collectionneurs et les trappeurs

Des collectionneurs amateurs et universitaires appartenant à diverses organisations (naturalistes, ornithologistes, fondations...) ont participé à la création du Musée en apportant leurs compétences en collecte et conservation des espèces. Les collectionneurs amateurs y ont vu l'opportunité d'asseoir leur légitimité en tant que participant à la connaissance scientifique face aux universitaires. Ils partagent la volonté d'Alexander et Grinnell de préserver et conserver les espèces de Californie. Leur principale préoccupation réside en le fait de pouvoir amener et conserver les animaux dans les meilleures conditions (intégrité physique, habitat détaillé) pour pouvoir récupérer le maximum d'informations.

« La beauté intrinsèque de la nature doit être partagée et protégée. Les expéditions elles-mêmes étaient à la fois, des opportunités de faire de paisibles observations et de profiter du monde naturel, et une bataille d'esprits entre les collectionneurs d'une part et les animaux et environnements récalcitrants d'autre part. »

(Star et Griesemer, 1989, p.401)

Les trappeurs sont les acteurs clefs pour chasser les différentes espèces recherchées par les collectionneurs. Ils ne sont intéressés que par l'argent qu'ils retirent de la vente des animaux et sont peu préoccupés par les enjeux écologiques. Le problème majeur c'est qu'ils arrivent rarement à préserver l'intégrité physique des animaux qu'ils chassent, pourtant nécessaire aux collectionneurs, ce qui crée des tensions.

« Par exemple, Alexander décrit un ensemble de problèmes avec un trappeur qui voulait vendre des peaux au musée : vous prendrez note que deux des crânes sont brisés. Il semble presque impossible de persuader un trappeur de tuer un animal sans lui mettre un coup sur la tête. Le lynx a déjà suffisamment vécu dans un triste état. J'ai gardé Knowles (un trappeur) un peu plus longtemps dans l'espoir qu'il puisse m'apporter une panthère et quelques coyotes. [...] Knowles est aussi bon que le commun des trappeurs qui ne peuvent pas voir autre chose dans une peau que sa valeur commerciale, et le peu de soin supplémentaire dans le dépeçage que nous demandons les inquiètent. »

(Star et Griesemer, 1989, p.402-403)

2.1.3 L'administration de l'Université de Californie

Les administrateurs de l'Université de Californie voient l'opportunité dans l'accueil du Musée d'histoire naturelle d'accroître leur prestige et de concurrencer les autres universités. Ils sont d'autant plus enthousiastes que le financement est assuré par Annie Alexander. De ce fait, ils lui confient la gestion du Musée et un certain pouvoir administratif.

« L'université était prête à accueillir un musée d'histoire naturelle aussi longtemps qu'Alexander était prête à le financer. L'administration a accepté les fonds pour le musée d'Alexander dans le cadre de cette vision, ils ont mesuré la contribution du musée dans cet objectif et par ses propres critères : le niveau de financement et le prestige que cela apporte à l'ensemble de l'université. Ils avaient déjà eu des arrangements similaires avec des philanthropes locaux Phoebe Hearst et Jane Sather pour des recherches ou librairies caritatives sur le campus. En retour, Alexander a bénéficié d'un pouvoir administratif sans précédent pour les personnes seules dans les grandes universités aujourd'hui. »

(Star et Griesemer, 1989, p.403)

Annie Alexander regrette cependant la vision très financière des administrateurs de l'Université qui accordent peu d'importance aux valeurs d'éducation et de préservation qu'elle défend.

« La différence de vision et de valeurs économiques dans ces deux mondes est très claire dans les correspondances parfois orageuses, entre Alexander et les Régents de l'administration de l'université, sur l'autonomie du musée. » (Star et Griesemer, 1989, p.403)

2.2 Des mondes différents, un projet commun

Alexander, Grinnell et les collectionneurs partagent la volonté de préserver et conserver les informations sur les espèces collectées (écologie) en contribuant aux connaissances scientifiques. Ils cherchent également à sensibiliser et informer le public des enjeux écologiques. L'administration de l'Université y voit le moyen de gagner en prestige, ses préoccupations sont

essentiellement monétaires. Les trappeurs quant à eux, n’y voient qu’un intérêt financier.

2.2.1 Des préoccupations communes

Alexander, Grinnell et les collectionneurs partagent la volonté de préserver et conserver les informations sur les espèces collectées (écologie) en contribuant aux connaissances scientifiques. Ils cherchent également à sensibiliser et informer le public des enjeux écologiques. L’administration de l’Université y voit le moyen de gagner en prestige, ses préoccupations sont essentiellement monétaires. Les trappeurs quant à eux, n’y voient qu’un intérêt financier (Figure 13).

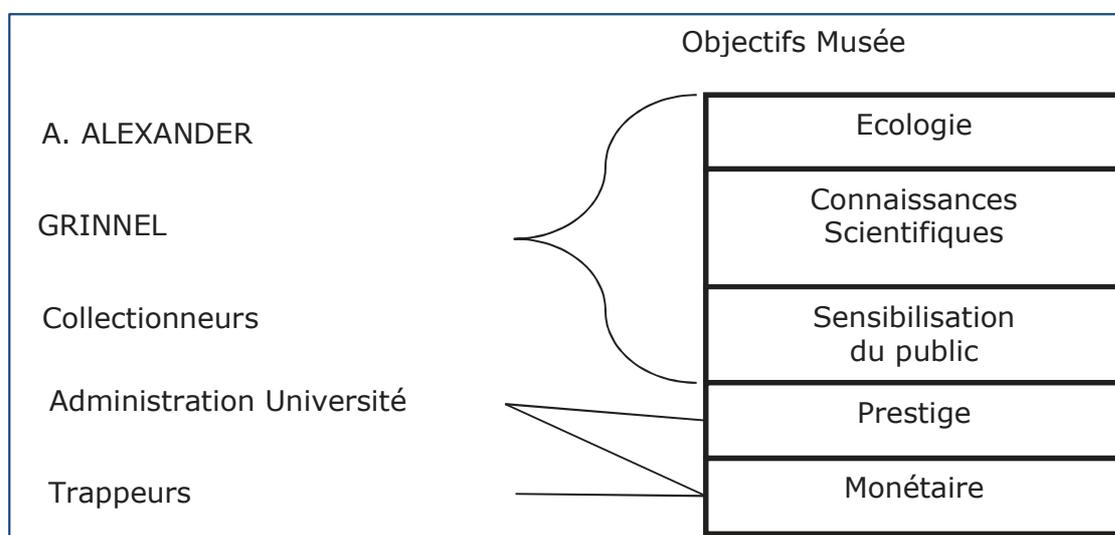


Figure 13 : Les objectifs poursuivis par les participants au Musée

Certains objectifs sont donc partagés en partie par les différents acteurs. Pour réussir à faire travailler ensemble tous ces participants, des méthodes de collecte ont été mis au point pour pouvoir « discipliner » les informations.

2.2.2 Des méthodes de collecte pour un travail d'équipe

Différentes méthodes sont mises au point pour permettre la conservation. Les spécimens sont conservés par un protocole standardisé pour faire en sorte que les informations arrivent de façon intacte au Musée et puissent être exploitées fidèlement par la suite. Ce qui n'est pas conservable est photographié et annoté. Grinnell et ses collègues mettent aussi au point une méthode pour déterminer les zones géographiques où évoluent les espèces et les variables qui expliquent la présence ou non de l'espèce dans la zone. Les spécimens vont alors être traduits en « unités écologiques » qui sont ajoutées aux cartographies, donnant lieu à une grande source d'informations.

« L'insistance de Grinnell sur, et le succès, des méthodes standardisées de collecte et de préservation, l'étiquetage et la prise de notes sur le terrain est un témoignage de sa gestion habile de la complexité et des multiples traductions inhérentes au travail sur l'histoire naturelle. Les méthodes et les protocoles eux-mêmes, et les injonctions implicites, sont un dossier non seulement sur le type d'informations dont Grinnell a eu besoin d'avoir pour ses développements théoriques mais aussi sur les conflits entre les différents mondes participants.

(Star et Griesemer, 1989, p.406-407)

Grinnell crée de véritables conventions auxquelles finissent par adhérer les différents participants à la création du Musée. Il demandera par exemple aux collectionneurs de spécifier dans un format standard sur un cahier les différentes informations sur la capture d'un spécimen : lieu, habitat, moment ... Ce protocole permet de fiabiliser les informations et de s'assurer que la capture de l'animal s'est correctement réalisée.

Pour Star et Griesemer (1989), la standardisation des méthodes a permis à Grinnell d'obtenir une certaine autorité et de discipliner les différents participants à la collection du Musée mais surtout de donner une plus grande portée à l'information et la rendre accessible à des mondes divergents.

« Premièrement, et c'est sans doute le plus important, les méthodes standardisées permettent simultanément aux collectionneurs et professeurs biologistes de trouver un terrain commun dans des tâches manuelles claires et précises. Les collectionneurs n'ont pas besoin d'apprendre la théorie sur la biologie pour contribuer au projet. »

(Star et Griesemer, 1989, p.407)

Chaque participant peut poursuivre son objectif personnel (écologie, connaissances, camping...) tout en contribuant à l'objectif commun de réaliser la collection du Musée. La standardisation des méthodes a créé un maillage suffisamment précis à travers lequel les spécimens doivent passer pour être accepté, tout en étant suffisamment simple pour pouvoir être utilisé par tous les participants.

« Les méthodes de Grinnell mettent l'accent sur, ainsi qu'elles traduisent, les préoccupations de ses alliés de telle sorte que la satisfaction n'a pas été altérée – les activités de base, comme aller en camping, compléter sa collection personnelle comme loisir et préserver la Californie – sont restées quasiment intactes. En ce qui concerne les collectionneurs, Grinnell a créé un maillage à travers lequel tous leurs produits doivent passer s'ils veulent avoir leur argent ou une reconnaissance scientifique, mais un maillage pas trop serré non plus pour que les produits de leur travail puissent y passer. » (Star et Griesemer, 1989, p.407)

Conclusion de la section 1 : Les objets-frontières vecteurs de coopération dans l'organisation

Comment faire avancer la science par l'élaboration de connaissances communes alors que cela nécessite la collaboration de différents groupes d'acteurs, ayant chacun leurs spécificités ? Telle est la question que se sont posé Star et Griesemer (1989) en étudiant le cas de la création d'un Musée d'Histoire Naturelle (MHN).

Cette étude ainsi que la sociologie de la traduction (Callon, 1986) pose un certain nombre de questions qui sont transposables aux organisations. **Le cas du MHN permet d'avoir une nouvelle vision de la coopération dans l'organisation lorsque les mondes sont très différents et les intérêts sont divergents. Nous sommes donc confrontés ici à une problématique de convergence des buts**, question, qui, comme nous l'avons vu précédemment, se pose souvent dans les sciences de gestion.

Cependant, alors que les travaux de Callon (1986) insistent sur la nécessité que l'ensemble des acteurs passent tous par les mêmes points de passages obligés (PPO), ceux de Star et Griesemer (1989) envisagent un processus différent. En effet, selon ces derniers, les acteurs peuvent emprunter n'importe quel PPO, il n'est pas nécessaire qu'ils les empruntent tous, ou que l'ensemble des acteurs empruntent le même. **Cette différence est fondamentale pour notre sujet car cela signifie qu'il peut exister plusieurs passages pour arriver à la même destination. Ainsi cela laisserait une plus grande liberté d'interprétation aux acteurs pouvant éviter un effet de cohérence apparaissant forcée.**

Nous allons à présent développer plus en détail les propriétés des objets-frontières.

Section 2 : Les propriétés de l'objet-frontière

Selon Star et Griesemer (1989), la réussite de la création du MHN repose sur deux facteurs : d'une part la standardisation des méthodes et d'autre part le développement d'objets-frontières.

« Pour atteindre les objectifs scientifiques du musée, le jeu de traduction nécessite deux choses : premièrement, développer l'enseignement et l'application d'un ensemble clair de méthodes pour « discipliner » les informations obtenues par les collecteurs, les trappeurs et autre non-scientifiques ; et créer un série d'objets-frontières qui vont maximiser à la fois l'autonomie et la communication entre les mondes. »

(Star et Griesemer, 1989, p.405)

Ces deux facteurs vont avoir pour objectif d'effectuer les traductions entre les membres du réseau qui s'est créé autour de la constitution du MHN. Si le concept de standardisation est assez clair, celui d'objet-frontière nécessite néanmoins des éclaircissements.

Nous aborderons d'abord l'émergence des objets-frontières, tels qu'ils sont présentés par leurs auteurs, dans le contexte d'origine du MHN (1). Nous mobilisons ensuite des travaux ultérieurs pour approfondir le processus d'élaboration et définir de façon explicite les propriétés de l'objet-frontière (2).

1. LE MUSÉE D'HISTOIRE NATURELLE ET LES OBJETS-FRONTIÈRES

En 1989, Star et Griesemer identifient différents objets qui contribuent à la communication et la coopération dans le cadre de la création du MHN. Nous présentons dans cette partie les différentes étapes qui ont conduit à la création du concept ainsi que les objets identifiés dans le cas du MHN.

1.1 À propos des objets-frontières

La question que pose le cas du MHN est celle de l'alignement des intérêts de chacun des mondes sur celui de la création du musée. Star et Griesemer (1989) constatent que cet alignement peut s'effectuer tout en faisant en sorte que chaque individu puisse poursuivre ses propres objectifs. Ce résultat est d'autant plus intéressant qu'il semble impossible à réaliser avec des mondes aussi différents : vision économique des administrateurs et des

trappeurs, vision scientifique de Grinnell et autres professeurs biologistes, vision philanthropique d'Alexander...

1.1.1 Le partage d'objectifs

Bien que les intérêts des différents mondes (trappeurs, scientifiques, administrateurs...) soient divergents, ces acteurs appartenant aux différents mondes partagent néanmoins un certain nombre d'objectifs. Autrement dit, il existe un terrain commun sur lequel ils peuvent tout de même coopérer à défaut d'avoir un réel consensus (Star et Griesemer, 1989, p.408-409) :

- *« Préserver la nature de Californie. Ceux qui ne partagent pas cet objectif participent par un échange monétaire direct.*
- *Tous les participants acceptent littéralement de préserver les échantillons de la faune et de la flore en les gardant intacts et en les collectant avec les bonnes informations.*
- *Pour une partie des participants (collectionneurs amateurs, grand public, trappeurs et fermiers), la préservation des animaux est un objectif suffisant.*
- *Pour les autres, (Grinnell, administration de l'Université), la préservation des espèces est seulement le début d'un long processus pour convaincre leurs pairs et devenir des experts dans leur domaine. »*

Grinnell devait à la fois maintenir les conventions élaborées (méthodes de collecte) et veiller à ce que les participants aient toujours intérêt à contribuer à la collection du Musée. Pour y parvenir, Grinnell et Alexander ont misé sur un objectif qu'ils partageaient déjà avec un certain de nombre de participants : déclarer une réserve naturelle dans la Californie. Pour Star et Griesemer (1989), la Californie est devenue un objet-frontière permettant la collaboration.

« Pour Grinnell, ensuite, la Californie est devenu un « laboratoire sur le terrain » donnant à ses questions de recherche une orientation régionale, géographique. Pour l'administration de l'université, la dimension régionale a servi de support en tant que mandat pour servir le peuple de l'état. Pour les naturalistes amateurs, concernés par la faune et la flore de leur état, les recherches conduites dans ce cadre ont également servi leurs objectifs de préservation et de conservation. Cette première contrainte est une faiblesse aux multiples avantages. Elle donne à la Californie elle-même le statut d'un objet-frontière, un objet qui vit dans de multiples mondes sociaux et qui possède différentes identités dans chacun d'eux. »

(Star et Griesemer, 1989, p.409)

Grâce aux conventions mises en place concernant la collecte des spécimens, Grinnell a pu construire un référentiel ordonné avec des informations standardisées. En passant par une description standardisée des actions conduites, en créant un cadre pour structurer les actions, Grinnell a contribué à un recueil de données à la fois utilisable à ce moment mais aussi pour les futures générations de chercheurs.

En mettant à la fois en place des conventions et en trouvant un objet autour duquel les différents mondes pouvaient se retrouver, Grinnell et Alexander ont réussi à faire collaborer des scientifiques, des collectionneurs amateurs, des universitaires, des trappeurs... Cet objet est qualifié par Star et Griesemer (1989) d'objet-frontière.

« Au cœur et au commencement de ce travail, il a placé un objectif commun et une compréhension par les conventions, avec des frontières de différents mondes qui coïncident. » (Star et Griesemer, 1989, p.410)

1.1.2 La traduction par les points de passage

Comme nous avons pu le voir précédemment, la vision du processus de traduction de Star et Griesemer (1989) est différente de celle de Callon (1986) sur les points de passage obligés (PPO). Chez Callon (1986), l'ensemble des acteurs du réseau doivent passer par le même PPO, dans le cas des coquilles Saint-Jacques, c'était d'admettre qu'il fallait d'abord étudier la fixation des coquilles. Dans le cas du MHN, Star et Griesemer (1989) établissent que grâce aux objets-frontières, il existe différents points de passage. Ainsi l'établissement des alliances va être possible entre tous les acteurs sans forcément leur faire emprunter le même PPO, pourvu qu'ils passent par l'un des points de passage qui mènent à la réalisation de l'objectif.

Cette différence, bien qu'apparemment légère, est en réalité fondamentale, c'est ce qui expliquerait par exemple la différence entre une convergence des buts forcée et une coopération. Nous comprenons bien ainsi pourquoi la coopération peut se réaliser sans consensus grâce à de multiples points de passage présents dans les objets-frontières.

1.1.3 L'appellation « objet-frontière »

En 2010, Suzan Star explique pourquoi elle a choisi, avec James Griesemer, le terme d'objet-frontière. Elle insiste à la fois sur la notion d'objet mais aussi de frontière :

« Dans le langage courant, un objet est une chose, une entité matérielle composée d'une matière plus ou moins bien structurée. Dans « objet-frontière », j'utilise le terme objet à la fois dans le sens informatique et pragmatiste et dans le sens matériel. Un objet est quelque chose sur et avec lequel des personnes (ou, en informatique, d'autres objets et logiciels) agissent. Sa matérialité provient de l'action et non d'un sens préfabriqué de la matière ou de sa qualité de chose. » (p.20)

« « Frontière » suggère le plus souvent la notion de limite ou de périphérie, comme dans les frontières d'un État ou d'une tumeur. Cependant, dans notre cas, le mot est utilisé pour désigner un espace partagé, le lieu précis où le sens de l'ici et du là-bas se rejoignent. Ces objets communs constituent des frontières entre groupes grâce à la flexibilité et à la structure partagée ; ils sont des ingrédients de l'action. » (p.20)

Dans un premier temps, Star (2010), avait envisagé de qualifier les objets de « marginaux » pour mettre en avant le mélange et la mixité. Ils ont finalement retenu le terme « frontière » en précisant bien l'idée d'intersection et non pas de limite :

« Ceci est un concept analytique de ces objets scientifiques qui simultanément habitent différents mondes sociaux [...] et satisfont les besoins d'informations de chacun d'eux. »

(Star et Griesemer, 1989, p.393)

L'objet-frontière doit également permettre de satisfaire les besoins d'informations. La standardisation des méthodes et de l'information contribue à rendre l'information compréhensible par l'ensemble des mondes. Cependant, elle s'avère, comme le montre le cas du musée, insuffisante.

1.2 Les objets-frontières du Musée

Star et Griesemer (1989) établissent une première typologie (non exhaustive) des objets-frontières : le répertoire/ référentiel, l'idéal-type, les objets avec des frontières communes (appelés « enveloppe » par Trompette et Vinck, 2009) et les formes standardisées.

1.2.1 Le référentiel et l'idéal-type

Le référentiel ou répertoire est un regroupement d'objets de façon standardisée, classifiée comme un musée ou une bibliothèque. Ce référentiel a pour avantage que chaque utilisateur peut l'utiliser selon ses propres objectifs, sans se soucier des possibles divergences sur les objectifs avec d'autres utilisateurs. Trompette et Vinck (2009) parleront de gérer l'hétérogénéité par la modularité. Ce type d'objet a en effet pour avantage de pouvoir être utilisé par modules et pas forcément dans son intégralité. Le scientifique peut ainsi utiliser l'ensemble des données d'un répertoire et en

ajouter tandis que le trappeur, par exemple se contentera de noter le type d'animal, le lieu de vie et de capture.

« Ce sont des « tas » d'objets ordonnés qui sont indexés de façon standardisée. Les référentiels sont construits pour faire face aux problèmes de l'hétérogénéité causée par les différences dans l'unité d'analyse. Un exemple de répertoire est la librairie ou le musée. Il a l'avantage de la modularité. Les personnes des différents mondes peuvent utiliser ou emprunter le « tas » pour leurs propres besoins sans à avoir directement à négocier autour des différences concernant le sujet. »

(Star et Griesemer, 1989, p.410)

L'idéal-type est un objet qui ne décrit que partiellement les choses et est suffisamment vague pour être adaptable. Si l'on reprend le cas du Musée, ce seront par exemple les espèces. La notion d'espèce est un concept contenant à la fois des données concrètes et des données théoriques. Pour Star et Griesemer (1989), l'idéal-type apparaît avec des différences de degrés d'abstraction. Il a l'avantage d'avoir de l'adaptabilité car il supprime les spécificités locales.

« L'idéal-type naît avec des différences de degrés d'abstraction. Ils aboutissent à la suppression des contingences locales de l'objet commun et ont l'avantage de l'adaptabilité. » (Star et Griesemer, 1989, p.410)

1.2.2 Les objets « enveloppes » et formes standardisées

Les objets aux frontières communes (ou enveloppes) ont pour particularité d'avoir les mêmes frontières mais des contenus différents. C'est le cas par exemple des cartes créées par l'ensemble des participants à la création du Musée qui ont pour particularité de désigner la même zone (l'État de Californie), mais sans pour autant avoir le même contenu en fonction des besoins.

« Les cartes de la Californie créées par les collectionneurs amateurs et les conservateur ressemblent à des feuilles de route traditionnelles que nous connaissons tous, avec les campings soulignés, les sentiers et lieux de collectes. Les cartes créées par les professeurs biologistes, cependant, partagent les mêmes délimitations de l'état (avec les mêmes limites géopolitiques) mais ont été remplies par des séries, abstraites et basées sur l'écologie, de zones d'ombre représentant des « zones de vie », un concept écologique. » (Star et Griesemer, 1989, p.411)

Les formes standardisées sont par exemple des méthodes standardisées qui aident à la communication entre différents groupes de travail qui sont dispersés. Ce sont les méthodes de collecte créées par Grinnell. Ces formes standardisées ont pour avantage de réduire les incertitudes au niveau local : les collectionneurs savent exactement comment les spécimens doivent être collectés et référencés.

« Dans le cas des collectionneurs amateurs, ils ont reçu un formulaire, à remplir lorsqu'ils collectent un animal, l'information est standardisée lorsqu'elle est recueillie. Le résultat de ce type d'objet-frontière sont des index standardisés, ce que Latour appellerait des « mobiles immuables » (objets qui peuvent être transportés sur une longue distance et transmettent l'information de façon immuable). Les avantages concernant ces objets c'est que les incertitudes locales (par exemple, dans la collecte des espèces animales) sont supprimées. »

(Star et Griesemer, 1989, p.411)

Cette première typologie réalisée par Star et Griesemer (1989), montre l'étendue des possibilités des objets-frontières. Le risque est cependant de tomber dans une forme de généralisation où n'importe quel objet serait un objet-frontière (Star 2010).

2. DE L'OBJET À L'OBJET-FRONTIÈRE

Après la publication de l'article de Star et Griesemer en 1989, de nombreuses utilisations ont été faites du concept d'objet-frontière et le sens initial a parfois été oublié (Star, 2010). Or l'objet-frontière fait l'objet d'un processus complexe et possède des caractéristiques spécifiques qui le distinguent d'un simple objet servant à plusieurs personnes ou mondes.

2.1 Un processus complexe

Suite aux travaux de Vinck (2009, 1999a, 1992) sur les recherches dans les réseaux scientifiques, le processus d'élaboration des objets-frontières est décrypté : l'objet passe d'abord par un état d'objet intermédiaire qui peut ensuite, dans certains cas devenir un objet-frontière.

2.1.1 L'objet intermédiaire

La notion d'objet intermédiaire *« fut, tout d'abord, utilisée pour qualifier ces choses qui circulaient entre les membres d'un réseau. La notion avait une visée descriptive et ne véhiculait, initialement, aucune charge conceptuelle. »* (Vinck, 2009, p.53). Des travaux de Vinck (2009), émerge alors un nouveau type d'objet qui comprend une dimension sociale et temporelle. Il traduit le passage d'un état à un autre (variable temps) dans un réseau (variable sociale).

« La notion d'intermédiaire est ainsi déclinée dans le découpage temporel (résultat entre deux états d'avancement du projet) et dans l'espace social (objet liant au moins deux équipes de recherche). Nous nous sommes ainsi intéressés aux «objets intermédiaires» reliant les acteurs humains entre eux et scandant le passage d'un état du réseau à l'autre. »

(Vinck, 1999a, p.390)

Les travaux de Vinck dans les années 1990 (1992 et 1999a) portent sur deux processus entrant en jeu dans la coopération scientifique : la représentation et la traduction.

« La représentation, via les objets intermédiaires, renvoie à l'idée d'inscription de quelque chose dans la matière de l'objet. L'objet tiendrait ainsi une partie de son sens et de son identité, de ses propriétés de ce qui est inscrit par les acteurs. » (Vinck, 2009, p56)

Cette représentation va s'effectuer à la fois en amont, lors de la conception de l'objet, et en aval, lors de son utilisation. En amont, l'objet va représenter et véhiculer les intentions de ses créateurs :

« En amont, l'objet intermédiaire représente ceux qui les ont conçus. Il matérialise leurs intentions, leurs habitudes de travail ou de pensée, leurs rapports et leurs interactions, leurs perspectives et les compromis qu'ils ont établis. » (Vinck, 2009, p.56)

L'objet va ensuite connaître des moments de négociation, de discussion puis de stabilisation dans son utilisation et subir des arrangements. En ce sens, l'objet est un construit sociotechnique. Il va également être le support des projections et attentes des acteurs (Vinck, 2009). Entre le moment de sa conception (support des intentions) et le moment de son utilisation, vont s'effectuer des traductions.

« [Le processus de traduction] renvoie à l'idée selon laquelle le passage d'un registre à l'autre, par exemple, le passage de l'intention à la réalisation ne se fait pas sans transformation. [...] La matérialisation introduit quelque chose de nouveau, un glissement, qui n'est pas nécessairement voulu ni contrôlé, voire une trahison. »
(Vinck, 2009, p.56-57)

Il y a donc un décalage entre l'objet tel qu'il a été conçu avec les intentions qu'il véhicule et l'objet dans son utilisation (Figure 14). Cette transformation ne nuit pas à l'objet intermédiaire, elle renforce même ses capacités à structurer le réseau.

« Les détails de la conception et de la mise en circulation de ces objets sont supposés affecter les dynamiques collectives. Malgré cela, les objets intermédiaires véhiculent plus que ce que les acteurs y inscrivent ; ils induisent des actions qui n'étaient pas anticipées. Leur circulation aboutit à déplacer ou à homogénéiser la production des savoirs. Ils participent à la structuration des réseaux et leur donnent stabilité et consistance. »
(Vinck, 1999a, p.410)

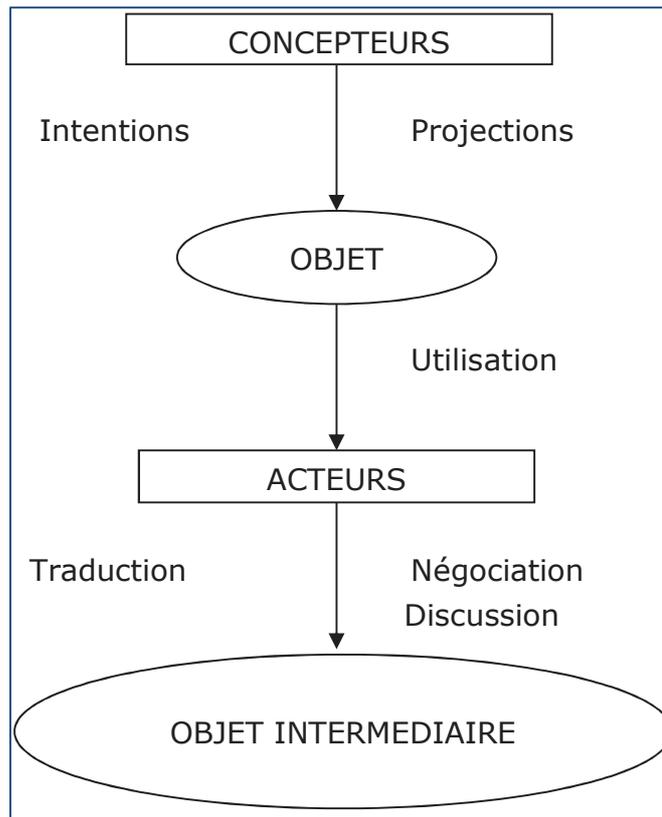


Figure 14 : De l'objet à l'objet intermédiaire

2.1.2 L'objet-frontière

Même s'ils peuvent contribuer à la coopération entre mondes hétérogènes, les objets intermédiaires ne sont pas forcément des objets-frontières. La distinction entre un objet intermédiaire d'un objet-frontière est principalement lié au fait que les éléments qui constituent l'objet-frontière sont partiellement communs aux différents mondes.

« Ils sont des objets-frontière lorsque des éléments structurels (dans ou associés à l'objet ou à un ensemble d'objets) sont partiellement communs à plusieurs mondes sociaux. » (Vinck, 2009, p.66)

L'objet intermédiaire, pendant son utilisation, va en effet « s'équiper » de métadonnées et devenir potentiellement un objet-frontière (Figure 15). Cet équipement va se réaliser grâce aux acteurs, qui utilisent et font circuler les objets entre eux et y intègrent des conventions et standards. De plus, la standardisation, comme nous avons pu le voir dans le cas du Musée, est une des caractéristiques de l'objet-frontière.

« Nous voyons ainsi que des objets intermédiaires peuvent devenir des objets-frontière notamment lorsqu'ils sont équipés, par exemple, de métadonnées, qui rendent possible la constitution d'une équivalence entre des mondes hétérogènes. Cet équipement matérialise dans l'interaction une infrastructure invisible faite de standards, de catégories et de conventions qui permet la circulation d'un monde à l'autre. »

(Vinck, 2009, p.67)

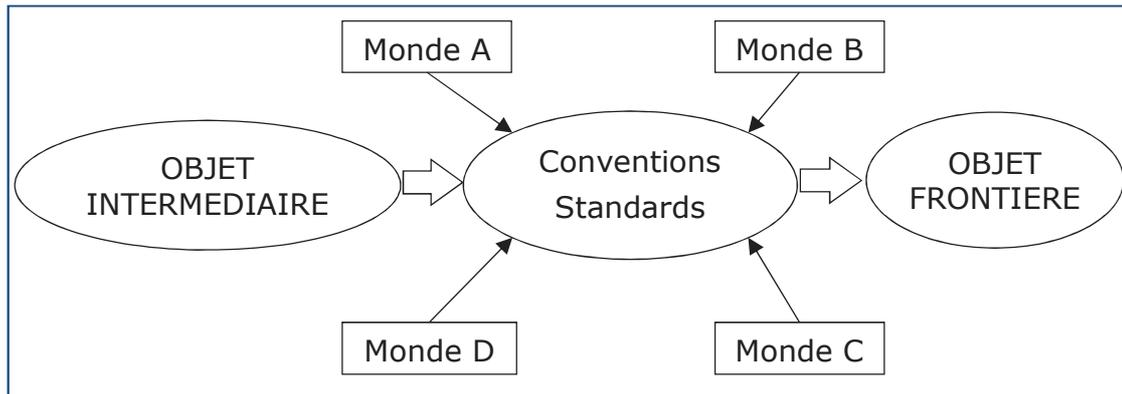


Figure 15 : De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière

2.2 Les spécificités de l'objet-frontière

Nous avons vu que les objets s'équipent de conventions et de standards pour passer de l'état d'objet intermédiaire à objet-frontière (Vinck, 2009). Au-delà du processus d'élaboration, la question qui se pose est d'identifier les caractéristiques qui font l'objet-frontière. La principale caractéristique retenue est celle de la flexibilité interprétative et donc de sa capacité à être à la fois robuste et plastique. Wenger (2000) de son côté, retient quatre dimensions spécifiques à l'objet frontière.

2.2.1 La flexibilité interprétative

« Parce qu'ils sont arrivés au bon endroit au bon moment, les objets-frontière sont devenus presque synonymes de flexibilité interprétative. »

(Star, 2010, p.19)

L'exemple le plus évocateur de cette flexibilité interprétative est une carte ou feuille de route (Star, 2010) qui sera utilisée et vue différemment selon les utilisateurs. Cet argument rejoint celui de Wenger (2005) sur le fait que l'utilisateur d'un artefact ou objet fait partie d'une communauté de pratiques.

« Une feuille de route peut indiquer le chemin, pour un groupe, vers un lieu de campement ou un espace de récréation. Pour un autre groupe, la « même » feuille de route peut suivre une série de sites géologiques importants ou des habitats animaliers pour des scientifiques. De telles cartes peuvent avoir l'air similaires, se recouper, voire paraître impossibles à différencier pour un regard extérieur. Leurs différences dépendent de l'utilisation et de l'interprétation de l'objet. »

(Star, 2010, p.19)

Lorsque Star (2010) fait référence à l'interprétation, il s'agirait plus largement des représentations que chaque individu se fait de l'objet, en référence à la notion de représentations (premier chapitre). Star (2010) nous rappelle également que deux autres dimensions de l'objet-frontière sont souvent oubliées : la structure matérielle et la question d'échelle de l'objet-frontière :

« Les objets-frontière sont un arrangement qui permet à différents groupes de travailler ensemble sans consensus préalable. Toutefois, leurs formes ne sont pas arbitraires. » (p 19)

Ces deux dimensions montrent l'étendue et la diversité des objets pouvant devenir des objets-frontières. Star et Griesemer (1989) montrent la capacité de l'objet-frontière d'être la fois « plastique » et « robuste ». L'objet-frontière doit être capable d'être suffisamment robuste, c'est-à-dire qu'il doit pouvoir être assez solide pour être reconnu par l'ensemble des mondes concernés et faciliter la coopération. Mais pour pouvoir faire collaborer les participants, cet objet doit pouvoir également s'adapter à chaque monde, en cela il doit être plus souple, plus plastique. La difficulté réside donc dans la capacité de cet objet à pouvoir combiner ces deux propriétés.

« Les objets-frontières sont des objets qui sont à la fois assez plastiques pour s'adapter aux besoins locaux et aux différentes parties qui les emploient, mais aussi assez robustes pour maintenir une identité commune entre différents sites. Ils sont faiblement structurés dans l'usage commun et deviennent fortement structurés lorsqu'ils sont utilisés individuellement ou sur site. [...] Ces objets peuvent être abstraits ou concrets. Ils ont des significations différentes dans les différents mondes sociaux mais leur structure est suffisamment commune à plus d'un monde pour les rendre reconnaissables, étant un moyen de traduction. »

(Star et Griesemer, 1989, p.393)

La flexibilité interprétative inhérente aux objets-frontière permet cette plasticité mais la structure se doit d'être suffisamment commune aux différents mondes pour que les traductions puissent s'effectuer. L'objet-frontière va ainsi perdre un peu de sa structure lorsqu'il sera utilisé au niveau global. La structure sera par contre plus forte lors d'un usage au niveau

local. Ce point soulève un certain nombre de questions que nous aborderons en discussion.

2.2.2 Les quatre propriétés selon Wenger

Pour Etienne Wenger (2005), les objets-frontières représentent un moyen d'établir des connexions entre les différentes communautés de pratique qui sont amenées à travailler ensemble sur un certain nombre de projets. Ces communautés de pratique peuvent être assimilées aux différents mondes évoqués par Star et Griesemer (1989). Il existe des frontières (liées aux pratiques) entre les différentes communautés. Certains acteurs sont donc amenés à franchir les frontières et ont une appartenance multiple. Les connexions (Wenger, 2005) s'établissent grâce à un courtage²⁹ et à des objets frontières.

« Les objets-frontières : artefacts, documents, contrats, concepts et autres formes de réification autour desquelles les communautés de pratique peuvent coordonner leurs interfaces. » (Wenger, 2005, p.118)

À partir des types d'objets-frontières identifiés par Star et Griesemer (1989), Wenger (2005) identifie quatre dimensions propres aux objets-frontières : la modularité, l'abstraction, la polyvalence et la standardisation.

L'idée de la modularité est qu'une partie ou différentes parties de l'objet vont être une base de dialogue entre les acteurs (Trompette et Vinck, 2009).

« La perspective adoptée peut concerner une partie précise de l'objet-frontière » (Wenger, 2005, p.119)

Wenger (2005) donne l'exemple d'un journal qui offre du contenu varié : chaque personne peut trouver quelque chose qui l'intéresse. C'est aussi le cas du référentiel/ répertoire évoqué par Star et Griesemer (1989).

Pour être efficace, l'objet-frontière doit avoir une certaine abstraction qui facilite le dialogue entre mondes (Trompette et Vinck, 2009).

« Le caractère général de l'objet frontière oblige à un certain niveau d'abstraction. » (Wenger, 2005, p.119)

La carte qui ne représente pas toutes les caractéristiques du terrain est un bon exemple (Wenger, 2009) comme dans le cas du Musée et de la carte de Californie.

²⁹ Le courtage pour Wenger (2005) fait référence aux liens amorcés par des individus qui sont capables de transférer des éléments d'une pratique vers une autre pratique.

L'objet-frontière peut avoir plusieurs utilisations possibles et devient polyvalent.

« *L'objet-frontière se prête à des activités variées* »
(Wenger, 2009, p.119)

Un exemple possible est celui d'un immeuble avec des bureaux, qui va satisfaire les besoins des différents utilisateurs (Wenger, 2005).

Cette caractéristique fait référence au besoin de rendre l'information compréhensible par l'ensemble des acteurs en faisant appel à des méthodes, des formes standardisées. Cela contribue à réduire l'incertitude locale. (Star et Griesemer, 1989).

« *L'information contenue dans un objet frontière doit être sous une forme directement interprétable pour être utilisée localement* »
(Wenger, 2009, p.119)

L'objet-frontière selon Wenger (2009) comporte donc quatre caractéristiques qui lui sont propres (Figure 16).

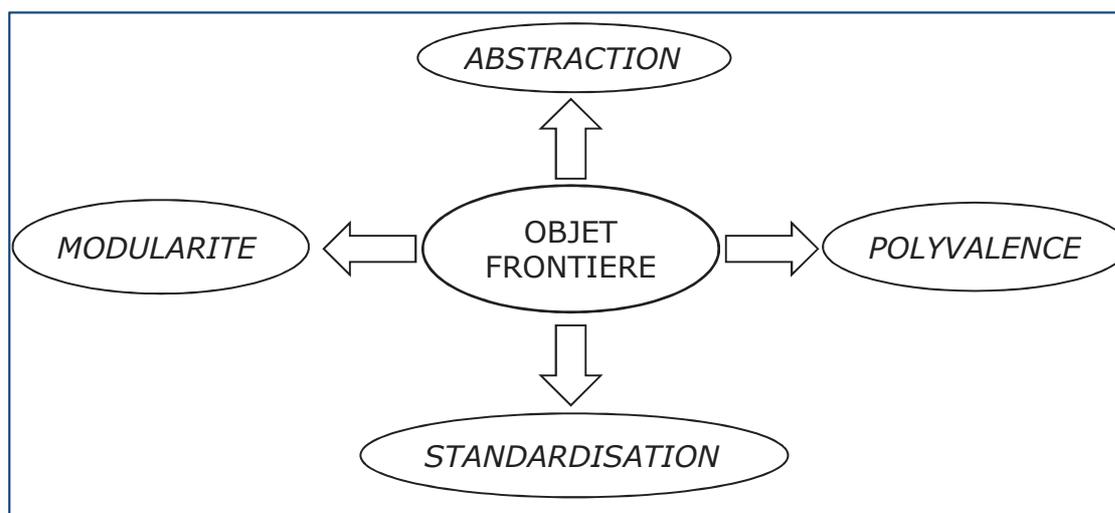


Figure 16 : Les différentes caractéristiques de l'objet-frontière, d'après Wenger (2009)

Ces dimensions tirées de l'article de Star et Griesemer (1989) permettent de clarifier nos attentes concernant les objets-frontières et sur la façon dont ils jouent leur rôle. Mais au-delà de ces dimensions, Wenger (2005) formule une remarque que nous trouvons particulièrement pertinente sur le rapport entre l'objet et l'utilisateur :

« Ainsi, quand les concepteurs de systèmes informatiques se préoccupent d'utilisation, ils parlent souvent de « l'utilisateur », une désignation générique qui prend des proportions mythiques dans leur jargon. De ce point de vue, « l'utilisation » est un rapport entre un utilisateur et un artefact. Mais cet utilisateur qui s'engage dans certaines pratiques est ainsi déjà membre de certaines communautés de pratique. Les artefacts sont alors des objets frontières, ils sont conçus avant tout pour la participation plutôt que pour l'utilisation. C'est pourquoi le rapport entre les pratiques de conception et celles d'utilisation s'avère si crucial. »

(p.120)

Le rôle de l'objet-frontière est alors de faire en sorte que l'ensemble des individus soient inclus dans le projet et qu'ils y participent même si eux-mêmes n'ont pas forcément besoin d'utiliser l'objet en question.

L'idée avancée par Wenger (2005) selon laquelle les artefacts sont conçus avant tout pour la participation est un élément important de notre vision de l'objet-frontière. L'objectif est essentiellement la communication entre les différents mondes et d'amener les acteurs concernés à participer aux objectifs communs.

Conclusion de la section 2 : L'objet-frontière comme outil de coopération

Un simple objet ou artéfact peut devenir, dans un contexte donné, un objet-frontière. Pour cela, **cet objet doit être un support de dialogue entre différents mondes et faciliter la coopération**. Ces objets peuvent être concrets ou abstraits et revêtir différentes formes : répertoire, idéal-type, objet aux frontières communes et formes standardisées (Star et Griesemer, 1989).

Ces objets laissent une certaine flexibilité quant à leurs interprétations (flexibilité interprétative) tout en ayant la capacité d'être suffisamment robuste (éléments partagés et reconnus par les mondes) pour servir de support de dialogue entre acteurs de différents mondes (Star, 2010). **La capacité d'abstraction, la modularité, la polyvalence et la standardisation sont ainsi les quatre dimensions d'un objet-frontière** (Wenger, 2005). Les objets-frontières se construisent au contact de différents mondes, revêtant les conventions et les standards qui les différencient de simples objets intermédiaires (Vinck, 2009).

Le concept d'objet-frontière apparaît prometteur pour les sciences de gestion et plus particulièrement pour les outils de gestion qui, en tant qu'objet-frontière, devraient pouvoir faire coopérer des individus de différents mondes (filiales, unités, services) pour participer aux objectifs de l'organisation : rentabilité, pérennité, croissance, développement ...

Section 3 : L'objet-frontière en comptabilité et contrôle de gestion

Dans le domaine des sciences de gestion, et plus particulièrement du contrôle de gestion, peu de chercheurs ont utilisé la notion d'objet-frontière. Ce concept nécessite en effet quelques adaptations pour être utilisé en sciences de gestion, comme le montre la typologie d'objets-frontières comptables proposée par Briers et Chua (2001).

L'objet-frontière présente un point d'entrée intéressant pour étudier les relations entre l'objet et l'utilisateur (Rocher, 2008) mais aussi entre les différents services, comme par exemple, entre les comptables et les managers (Windeck *et al.*, 2013). L'objet-frontière peut alors jouer un rôle de médiateur dans l'organisation.

D'autres perspectives mettent en avant l'éventualité même que le contrôle de gestion serait en réalité un assemblage d'objets-frontières (Mévellec et Nautré, 2013). Ainsi des outils de gestion, tels que les tableaux de bord stratégiques, pourraient être assimilés à des objets-frontières (Hansen et Mouritsen, 2005).

Nous choisissons de présenter travaux sur l'objet-frontière jouant un rôle de médiateur dans l'organisation (1), puis ceux assimilant les outils de gestion à des objets-frontières (2).

1. L'OBJET-FRONTIÈRE COMME MÉDIATEUR DANS L'ORGANISATION

Les managers font souvent face à des conflits, qu'ils soient entre individus, entre les services, entre les organisations. Les objets-frontières ont le potentiel d'éviter les conflits ou tout du moins de servir de médiateur dans des organisations complexes.

1.1 Des relations multi-niveaux

L'objet-frontière, de par sa flexibilité interprétative, devrait permettre aux individus appartenant à différents mondes de coopérer dans un objectif commun. Dans le cas des organisations, cette coopération peut s'effectuer à différents niveaux : individu, groupe, services, filiales...

1.1.1 Une dynamique entre l'objet et l'acteur

Dans ses travaux sur les collectivités locales, Rocher (2008) privilégie une approche interactionniste entre l'acteur et l'objet en gestion. L'objet issu de ces multiples transformations réciproques devient alors un objet-frontière.

« L'objectif est de mettre en évidence comment ces transformations réciproques vont permettre de transformer le guide des risques en un « objet-frontière » (Star et Griesemer, 1989), c'est-à-dire un objet dont la représentation est partagée par l'ensemble des acteurs impliqués. »

(Rocher, 2008, p.51)

Les objets revêtent les intentions, les projections de leurs concepteurs et utilisateurs. En ce sens, ils servent d'intermédiaires entre les acteurs (Vinck, 2009). Ces objets intermédiaires (qui font l'objet de négociation et de discussion) créent des interactions entre l'acteur et l'objet. Les outils de gestion ne font pas exception pour Rocher (2008) et s'inscrivent dans une approche sociotechnique. L'objet et l'acteur s'influencent alors réciproquement jusqu'à l'apparition d'un objet-frontière.

Selon Rocher (2008), les principes comptables représentent eux-mêmes des objets-frontières qui entrent dans une nouvelle catégorie : les objets moraux.

« [Les objets moraux] recouvrent l'ensemble des valeurs et principes partagés par des individus appartenant à des mondes sociaux différents évocateurs d'un comportement à atteindre. Ainsi, les principes comptables en vigueur actuellement et les valeurs et aspects de la morale qu'ils contiennent (telle l'honnêteté), sont des objets frontière qui cristallisent, à un moment donné, un ensemble d'acteurs (les instances normalisatrices, le technicien comptable, le législateur, le contrôleur, l'actionnaire, le citoyen, etc.) autour des mêmes ambitions et des mêmes attentes (la sincérité, la transparence, la régularité, la fiabilité de l'information...). » (Rocher, 2008, p.55)

Ces objets moraux sont donc robustes car ils s'appuient sur des valeurs reconnues mais aussi plastiques car la réalisation et matérialisation des objectifs vont varier selon la perception qu'en ont les acteurs. Ils se trouvent à la croisée de différents mondes : comptable, législateur, contrôleur... Dans le cas étudié (Rocher, 2008), un guide des risques va faire le lien entre les services financiers, le contrôle de gestion et le Trésor Public. Les transformations multiples dont il a fait l'objet ont permis de lui donner cette capacité d'être un objet-frontière, mais peuvent porter atteinte à son intégrité en tant qu'objet moral.

« Toutefois, les transformations nécessaires à son appropriation soulèvent la question de la pertinence et de l'utilité de l'information produite, puisque celle-ci a été volontairement détournée. En cela, le guide des risques n'est plus un objet moral (Moral object). »

(Rocher, 2008, p.63)

De l'intention à la conception jusqu'aux multiples utilisations, l'objet-frontière évolue et finit parfois par se détourner de ses rôles initialement prévus par ses concepteurs.

1.1.2 Une dynamique entre les membres de l'organisation

Dans le cas étudié par Windeck *et al.* (2013), le comptable devient un « business partner » pour les autres managers de l'organisation. Cette nouvelle vision est couplée à de nouveaux processus, une nouvelle stratégie et de nouveaux paramètres organisationnels, soit quatre types d'objets-frontières.

« La mise en place d'un business partner a été de pair avec l'introduction de nouveaux processus d'affaires (objets-frontières de type formes standardisées) ; une stratégie d'entreprise formalisée (objets-frontières idéal-type), SAP³⁰ (objet-frontière répertoire et forme standardisée) et de nouvelles configurations organisationnelles aussi bien dans la comptabilité que dans la fonction commerciale (objet aux frontières communes) »

(Windeck *et al.*, p.624-625)

Ces objets-frontières créent un pont entre le nouveau rôle des comptables (en tant que « business partner ») et les attentes des autres managers, pour avoir des comptables enfin connectés à toute l'organisation (dans leur « ADN »). Ces comptables ont ensuite gagné en légitimité et sont devenus des objets-frontières entre des mondes à l'origine en compétition. En intégrant les comptables comme « business partner », les managers ont aussi gagné en légitimité dans leur prise de décision.

« En faisant participer les comptables en tant que business partner dans la gestion, la prise de décision des managers a été légitimée. Les objets-frontières ont permis à l'idée d'un business partner de se répandre ; et, finalement, en étant interprété et utilisé différemment au travers de l'organisation, le business partner a donné lieu à de multiples réalités, servant lui-même d'objet-frontière. » (Windeck *et al.*, 2013, p.625)

1.2 Les objets-frontières médiateurs : une nouvelle typologie

Les travaux de Briers et Chua (2001) portent sur les réseaux et sur la façon dont les différents objets influencent la gestion et la production des

³⁰ Progiciel de gestion intégré

organisations. Les objets jouent alors un rôle de médiateur entre les différents acteurs et mondes :

« Au lieu de cela, nous suivons les réseaux d'acteurs, d'actant et d'alliés ; enquêtant sur les choix actifs des acteurs inégaux, hétérogènes et sur le rôle des objets-frontières intégrés dans des réseaux interorganisationnels, temporairement stabilisés. » (p.240)

1.2.1 Comptabilité et typologie de Star et Griesemer

L'analyse de Briers et Chua (2001) conduit à reconsidérer la typologie des objets frontières de Star et Griesemer (1989) pour l'adapter aux besoins de la comptabilité.

Selon eux, le répertoire ou référentiel correspond alors à des référentiels de données comme les bases clients ou des registres. Ces bases de données stockent des informations qui sont accessibles à de multiples acteurs qui pourront les utiliser selon leurs besoins propres et ceci sans négocier à cause de divergences d'objectifs.

« Dans le contexte de la comptabilité, les bases de données comme les matrices de coûts, les bases de données client/fournisseurs, le grand livre comptable sont des objets-frontières. » (Briers et Chua, 2001, p.242)

Les objets idéaux-types comprennent les systèmes de coûts et les systèmes de mesure de la performance. Ce sont des objets qui sont suffisamment connus par différents mondes comme par exemple les ingénieurs, les comptables et les managers opérationnels. Briers et Chua (2001) donnent l'exemple de la méthode ABC³¹ qui est suffisamment connue par les acteurs mais qui s'applique différemment d'une organisation à l'autre. La méthode ABC est donc à la fois robuste et plastique.

« Tous ces différents spécialistes de la fonction venant d'organisations différentes peuvent parler de la « méthode ABC ». Ils partagent certaines connaissances sur cet objet. Mais le système ABC dans l'Entreprise A peut être différent sur des points importants que celui dans l'Entreprise B, les idéaux-types ont cette caractéristique distinctive – une force « extérieure » et une souplesse « intérieure » qui peuvent être moulés pour satisfaire différents besoins. » (Briers et Chua, 2001, p.242)

Les objets aux frontières communes (ou enveloppe pour Trompette et Vinck, 2009) comprennent pas exemple les coûts. Ces objets communs vont permettre différents points de vue : un coût pour un service peut être un revenu pour un autre service. L'objet est alors utilisé de façon autonome par chacun des services tout en étant partagé avec des références communes.

³¹ Méthode Activity Based Costing (ABC)

«Les organisations également ont des objets communs qui ont les mêmes frontières mais des différentes « internes » de contenu. Les délimitations physiques d'un produit, par exemple, sont communes, qu'il s'agisse de le voir comme un objet de coûts par les comptables ou comme un article de vente/revenus par les responsables commerciaux. »

(Briers et Chua, 2001, p.242)

Enfin les méthodes standardisées correspondent aux méthodes de collecte, d'agrégation et de transformation des données. Les logiciels de comptabilité, avec un manuel et des spécifications techniques, en sont un bon exemple.

« Notez comment un logiciel tout public avec des applications comptables est livré avec un manuel d'utilisateur, certaines spécifications techniques et instructions générales qui sont appropriées pour un « déploiement massif » dans l'organisation. Ces objets disciplinent l'utilisation « invalide » par des utilisateurs inconnus et contribuent à réduire la diversité grâce au pack. » (Briers et Chua, 2001, p.242)

1.2.2 Les nouveaux objets-frontières en comptabilité

Briers et Chua (2001) ajoutent une catégorie supplémentaire d'objet frontière : les « *visionary objects* », qu'ils définissent comme des objets conceptuels qui ont une forte légitimité au sein d'un monde particulier. Ces objets « visionnaires » sont « sacrés » (même aux yeux des personnes les plus rationnelles) et partagés par les acteurs du monde même si les représentations qu'ils en ont peuvent être différentes.

« Chaque manager, par exemple, souhaite 'une connaissance approfondie de leur entreprise', 'des pratiques de travail efficaces', 'un système de coûts précis', 'un management responsable' et 'les meilleures pratiques du monde'. Mais l'identité précise de ces objets est inconnue jusqu'à ce qu'il soit personnalisé et adapté aux paramètres spécifiques. Dans une entreprise, 'l'efficacité' peut vouloir dire la mise en œuvre d'un tableau de bord stratégique, dans une autre, cela peut se traduire par l'achat d'un progiciel de gestion intégré. » (Briers et Chua, 2001, p.242)

Briers et Chua (2001) déterminent une nouvelle typologie des objets-frontières dans le contexte de la comptabilité (Figure 17). Ils ont pour rôle d'être des médiateurs au sein d'un réseau constitué d'organisations, d'individus mais aussi d'objets.

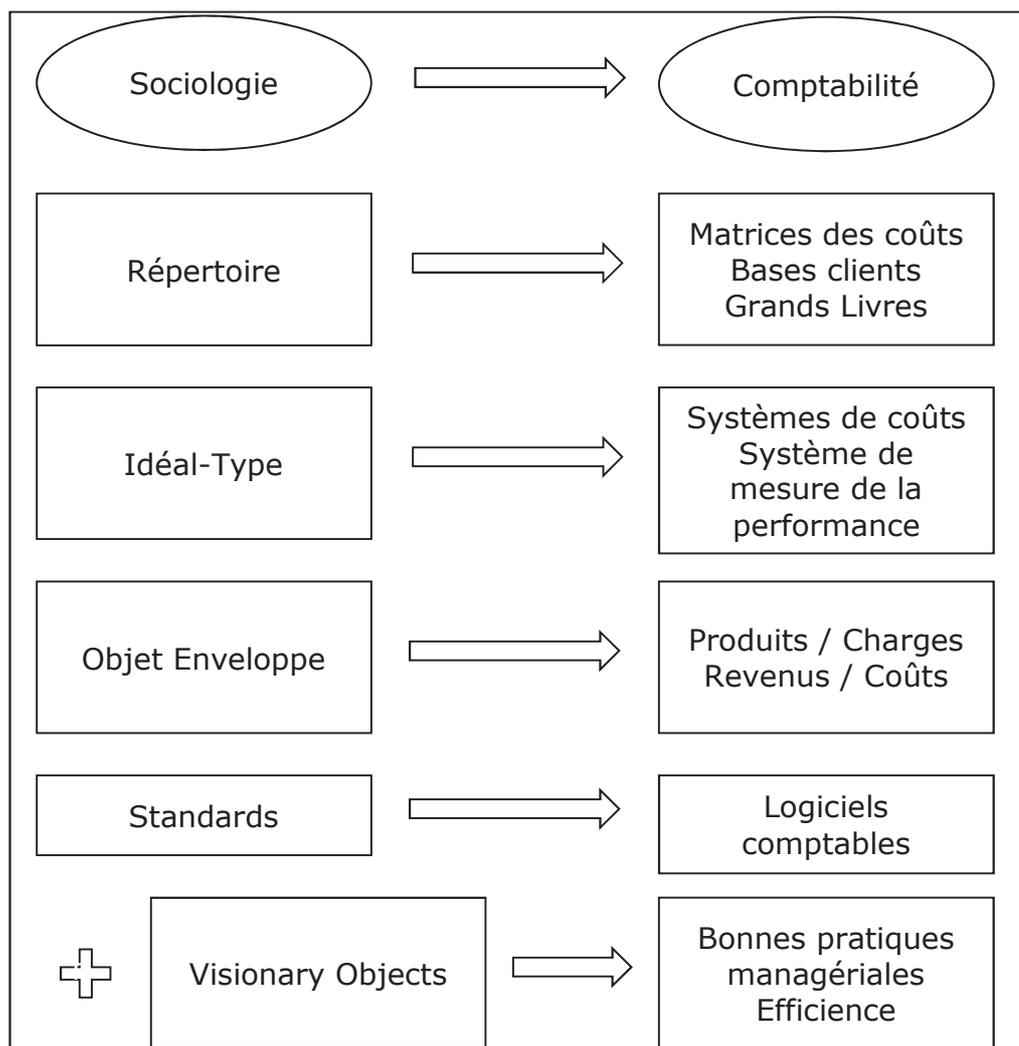


Figure 17 : Les objets-frontières comptables par Briers et Chua (2001)

2. LES OUTILS DE GESTION « FRONTIÈRES »

Que ce soient la comptabilité analytique, les indicateurs de performance, les tableaux de bord, les outils de gestion peuvent devenir de véritables objets-frontières entre le monde des managers et des comptables.

« Cette étude soutient que les objets-frontières facilitent la mise en place d'un changement organisationnel de la comptabilité et de l'innovation en connectant le 'monde du management' au 'monde comptable' ».

(Windeck et al., 2013, p.624)

2.1 Tableaux de bord et indicateurs

Le Balanced Scorecard (Kaplan et Norton) apparaît plutôt dans la littérature comme un modèle plus rigide qu'un tableau de bord à la française et donc peu adapté aux PME (Oriot et Misiaszek, 2012 ; Germain, 2005). En effet, le BSC, plus structuré et structurant serait moins utilisé par les entreprises

françaises à cause de son manque de souplesse (Messeghem *et al.*, 2010). Le BSC, orienté autour de quatre axes (financier, client, processus, apprentissage organisationnel) pourrait difficilement jouer un rôle d'objet-frontière. Cependant, les travaux de Hansen et Mouritsen (2005) ainsi que ceux de Naro et Travaillé (2011) montrent que le BSC peut être un objet-frontière.

2.1.1 BSC et problèmes organisationnels

Hansen et Mouritsen (2005) fondent leurs recherches sur la construction de la valeur et de la cohérence, deux éléments qui sont constamment retranscrits dans les pratiques des organisations et qui sont loin d'être prédéfinis.

Le BSC représente une conceptualisation préfabriquée de la construction de la valeur et de la cohérence. Cependant lorsque les organisations utilisent ce BSC, de nouvelles conceptions de la stratégie émergent. Selon Hansen et Mouritsen (2005), cette reconceptualisation de la stratégie provient du fait que chaque organisation possède ses propres problèmes organisationnels³².

« La planification, l'intégration d'un benchmarking interne, entre les fonctions, et la reconfiguration sont des problèmes 'internes' plutôt que des stratégies de marché. Ces problèmes internes mettent en surbrillance la façon dont la valeur et la cohérence ont été discutés et ainsi ils cadraient les préoccupations principales de la stratégie. » (p.127)

Hansen et Mouritsen (2005) vont s'inscrire dans une perspective selon laquelle la valeur de l'entreprise et la cohérence vont être influencées par les acteurs. Contrairement à Rocher (2008), ils ne s'intéressent pas aux influences réciproques entre l'objet et l'acteur. Ils considèrent ainsi le BSC comme un objet-frontière ayant la capacité d'être à la fois robuste et plastique.

« Le BSC est pour un modèle ouvert, qui peut prendre des séries de formes différentes, et pourtant il est aussi robuste (nous le considérons comme la distinction entre nombres financiers et non-financiers -des indicateurs en avance et en retard- organisés et équilibrés selon différentes perspectives et en relation avec la mise en œuvre de la stratégie). Il y a, cependant, un espace considérable pour les adaptations et innovations locales. » (Hansen et Mouritsen, 2005, p.129)

Le BSC prend une nouvelle dimension où ses fonctions et objectifs représentent les problèmes organisationnels. En ce sens, il est un objet

³² Ces problèmes organisationnels sont perçus positivement par Hansen et Mouritsen (2005) : ils représentent une part de l'émergence de stratégie assurant le futur de l'organisation.

frontière. Au travers de quatre cas d'organisation, Hansen et Mouritsen (2005) vont montrer la capacité du BSC à être un objet frontière : il parvient à s'adapter à l'organisation car il est élaboré à partir de ses problèmes organisationnels.

2.1.2 Un BSC adapté par chaque organisation

En effet, le BSC a été implanté dans quatre organisations selon les principes et axes de Kaplan et Norton (1996). Or pour chaque cas, le rôle de la performance stratégique (représentation de la valeur de l'entreprise et de la cohérence) était très différent. Cela s'explique par trois phénomènes (Hansen et Mouritsen, 2005).

Le premier est lié au fait que les représentations de la valeur et de la cohérence émergent des problèmes organisationnels et des traductions qui en résultent. Chaque organisation ayant ses propres problèmes et ses traductions, les représentations de la valeur et de la cohérence seront donc propres à chacune d'elle.

« Nos cas montrent que ceci pourrait être contesté parce que les traductions de la valeur et de la cohérence émergent également des problèmes particuliers de l'organisation et ces problèmes semblent développer une logique et une justification du projet de BSC et donc également le rôle qui lui est accordé. »

(Hansen et Mouritsen, 2005, p.143)

Le deuxième phénomène est lié au BSC en lui-même. L'implémentation du BSC va conduire à des modifications, des discussions entre les acteurs sur le modèle théorique du BSC et sur la façon de le mettre concrètement en œuvre. Bien que basés sur le même modèle théorique, les BSC implémentés dans chaque organisation auront leurs propres spécificités. Cela confère un certain pouvoir au BSC car il peut à la fois maintenir une identité locale (adaptation) tout en conservant son identité en tant que Balanced Scorecard.

« Ils réalisent que le BSC peut être utilisé pour beaucoup d'autres choses et ont des présentations vraiment différentes de ce qu'ils considèrent comme étant la norme d'un BSC. Pour les gestionnaires de projet, cela n'invalide pas le BSC ; cela lui donne un nouveau pouvoir. Il peut être orienté vers plusieurs buts pour que l'identité locale puisse être maintenue et pourtant, en même temps, l'idée que le BSC a été mis en œuvre, et rien d'autre, peut être également maintenue. »

(Hansen et Mouritsen, 2005, p.143-144)

Enfin, le BSC est un mécanisme qui permet d'élaborer la stratégie et de lui donner de la valeur en tant que telle. La stratégie est propre à chaque

organisation et il est difficile de déterminer à quoi devrait ressembler cette stratégie. Le BSC a pour avantage d'aider les organisations à se concentrer sur ce qui est important et leur pose problème³³, pour ensuite déterminer leur stratégie. Que les problèmes soient à l'origine de la démarche du BSC ou bien que le BSC fasse émerger les problèmes organisationnels, le BSC est performant dans l'élaboration de la stratégie grâce à ses paramètres adaptables.

« Nous avons vu que la stratégie, en tant que pratique, est une chose fragile et dynamique, qui est liée à des problèmes organisationnels, et il n'est probablement pas possible, a priori, de définir à quoi ils ressemblent. Est-ce que le BSC doit chercher la stratégie et trouver les problèmes organisationnels, ou est-ce que les problèmes organisationnels cherchent un outil à implanter et trouvent le BSC ? Dans les deux situations, il est performant en ajoutant des éléments supplémentaires pour teinter son identité.

Pourtant le BSC est également fort car il ajoute en local. Il présente un discours stratégique où la valeur, la cohérence et la mesure sont liées ensemble. » (Hansen et Mouritsen, 2005, p.144)

Hansen et Mouritsen (2005) présentent le BSC comme un objet-frontière car il est à la fois suffisamment robuste et plastique. Même s'il ne s'agit pas de faire du BSC une science de la stratégie (Kaplan et Norton, 2001), le BSC offre des axes et une réflexion sur la stratégie à mener pour chaque organisation. Mondialement connu, le BSC véhicule des standards et des normes (axes déterminés) proposant un modèle que chaque organisation peut ensuite adapter, ce qui donne parfois lieu à des tableaux hybrides entre BSC et tableau de bord à la française (Montalan et Vincent, 2013 ; Messeghem *et al.*, 2010 ; Ponssard et Saulpic, 2000).

Naro et Travaillé (2011) encouragent aussi fortement les adaptations locales (Figure 18):

« [L'organisation] doit « trouver sa propre voie », quitte à modeler et « tordre » le modèle originel de Kaplan et Norton en fonction de son identité, de sa vision stratégique et surtout des représentations et interactions entre les acteurs en présence. En cela, la pratique du BSC pourrait s'apparenter à un jeu de « Lego », bien plus qu'à l'assemblage des pièces d'un « puzzle ». » (Naro et Travaillé, 2011, p.78)

³³ Pour Hansen et Mouritsen, cet aspect est plus important que les axes proposés dans le BSC.

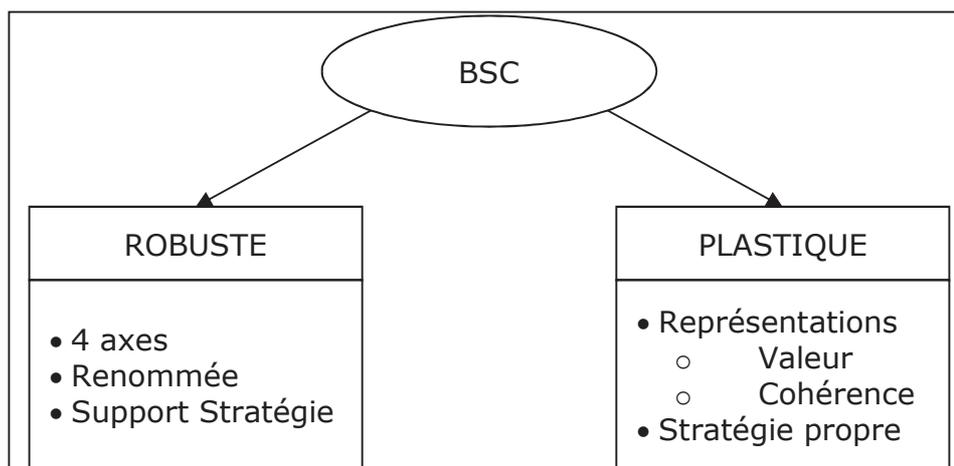


Figure 18 : Le BSC en tant qu'objet-frontière

2.1.3 Les indicateurs de performance comme objets-frontières

Dans une thématique d'éco-contrôle, Caron *et al.*, (2007) montrent que des indicateurs de performances peuvent être des objets-frontières³⁴. Ces indicateurs, utilisés par les différents directeurs seraient en effet solides et malléables :

« Ils sont à la fois solides (institutionnalisés et légitimes), par leur analogie évidente aux KPI³⁵, et en même temps malléables, autrement dit, susceptibles d'être adaptés aux besoins spécifiques des acteurs qui les adoptent. » (Caron *et al.*, 2007, p.10)

Ces indicateurs, ayant des propriétés d'objets-frontières, représentent pour Caron *et al.* (2007) une solution à la complexité de la performance environnementale. Ils permettent en effet de réduire les tensions entre les acteurs (gestionnaires, experts, entrepreneurs sociaux) qui ont, dans ce cas d'étude, des objectifs très différents (Caron *et al.*, 2007).

2.2 L'assemblage d'objets-frontières

Le développement d'outils de gestion dans le domaine hospitalier conduit Mévellec et Nautré (2013) à voir le développement du contrôle de gestion comme un assemblage d'objets-frontières. L'évolution du système de santé français conduit en effet les structures hospitalières à devoir intégrer la tarification à l'activité basée sur le modèle « Étude Nationale des Coûts à méthodologie commune³⁶ ». Ce modèle est un guide de comptabilité analytique considéré comme une référence dans le domaine. Dans le cadre

³⁴ L'objet-frontière est utilisé dans ces travaux essentiellement pour sa flexibilité interprétative et ne fait pas l'objet principal de leur article.

³⁵ Key performance indicators

³⁶ Modèle « ENCC »

d'une recherche action, Mévellec et Nautré (2013), adaptent cette méthode (en collaboration avec les équipes sur place) à une structure encore faiblement équipée en outils de gestion. Dans cet établissement, médecins, administratifs et soignants se doivent de coopérer pour le bien-être des patients. La réussite de l'implantation d'un système de comptabilité analytique repose sur l'intégration des acteurs et de leurs représentations dans le système.

« L'approche empirique consiste à construire avec les acteurs eux-mêmes la représentation dans laquelle ils vont se reconnaître. Cette condition nous semble fondamentale pour que les informations issues du modèle soient acceptées et utilisées. » (Mévellec et Nautré, 2013, p.6)

La difficulté rencontrée sur le terrain est le choix des unités de mesures : temps passé, nombre d'actes ? Après discussion avec les différents acteurs concernés, la solution est celle d'un coefficient d'équivalence qui permet de satisfaire chaque communauté.

« Il faut trouver par un cheminement formalisé par des tableaux, des schémas, une solution qui permette aux professionnels de faire valoir l'extrême variété de leurs prestations, et aux gestionnaires de capter cette richesse de la manière la plus simple possible. » (Mévellec et Nautré, 2013, p.8)

Le développement de la comptabilité analytique va se réaliser grâce à différents objets-frontières comme les modélisations et les unités de calcul de coûts (le coefficient d'équivalence, coût par unité médicale, tableaux de bord techniques ...). Les modélisations ont contribué aux échanges entre les médecins et les administratifs pour trouver des indicateurs satisfaisant les différentes communautés. Chaque unité de coûts entraîne le dialogue entre communautés tout en laissant suffisamment de liberté quant aux représentations.

« La philosophie gestionnaire qui émerge de ce premier travail permet aux deux communautés de dialoguer autour de la notion de résultat en s'appuyant sur les mêmes informations mais sur la base de deux analyses complémentaires. » (Mévellec et Nautré, 2013, p.12)

Le développement du contrôle de gestion peut s'analyser comme un assemblage d'objets-frontières.

Conclusion de la section 3 : Comptabilité, contrôle et objet-frontière

Les travaux en comptabilité et contrôle de gestion qui portent sur l'objet-frontière sont encore peu nombreux mais présentent des pistes intéressantes à exploiter, en particulier dans les organisations complexes.

En effet, nous avons pu voir qu'il est possible d'adapter et d'étendre la typologie initiale de Star et Griesemer (1989) pour l'utiliser en sciences de gestion et donner lieu à de **nouveaux types d'objets-frontière : objets visionnaires (Briers et Chua, 2001) et objets moraux (Rocher, 2008).**

Comme nous avons pu le voir précédemment, les objets évoluent grâce aux interactions réciproques avec les acteurs (Rocher, 2008). **De ce processus, peuvent découler des outils de gestion « objets-frontières ».** Des outils de gestion, tels que le BSC, seraient ainsi en mesure de devenir des objets-frontières, et ce, malgré leur apparente rigidité (Hansen et Mouritsen, 2005). **Ces outils pourraient alors jouer un rôle de médiateur facilitant la communication entre les acteurs d'une organisation (Windeck et al., 2013).**

Conclusion du chapitre 2

Le concept d'objet-frontière développé par Star et Griesemer (1989) propose une solution intéressante sur la coopération dans les réseaux, en particulier lorsqu'il est difficile d'obtenir un consensus. En effet, là où Callon (1986) ne voit que des points de passages obligés au travers desquels l'intégralité des acteurs doit passer, le cas du musée montre au contraire une diversité et un choix de points de passage possibles. **Les objets-frontières permettraient ce passage grâce à leurs caractéristiques : la polyvalence, la modularité, la capacité d'abstraction et la standardisation (Wenger, 2005).**

Bien que la flexibilité interprétative soit celle la plus retenue (Star, 2010), l'objet-frontière peut prendre des formes très variées (Wenger, 2005). **Le concept appliqué à l'organisation permet d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche, notamment sur l'existence de types d'objets spécifiques en comptabilité (Briers et Chua, 2001) mais aussi sur la perspective d'assembler des objets-frontières** qui constituent le système de contrôle de gestion de l'organisation.

De tels objets pourraient alors être une solution pour faire coopérer des managers, des comptables, des commerciaux dans l'intérêt de l'organisation. **En s'appuyant sur des dispositifs tels que des outils de gestion « frontières », nous abordons une autre perspective de la cohérence et de la coopération.** Au travers du cas Autosud, un groupe de concessions automobiles qui présente des problématiques de cohérence et de coopération, nous pouvons explorer cette perspective. La présentation du cas et la méthode choisie font ainsi l'objet de notre prochain chapitre.

Chapitre 3 : Autosud, une étude de cas enchâssés

Section 1 : Le cas Autosud : croissance multimarque et multi-sites	116
1. <i>Caractéristiques des concessions automobiles</i>	116
2. <i>Autosud : croissance externe et structuration de groupe.....</i>	129
Section 2 : Des itérations entre terrain et théorie	139
1. <i>Le choix d'une posture interprétativiste</i>	139
2. <i>Méthode et Validation de la recherche</i>	150
Section 3 : Observations, entretiens et analyse de contenu	160
1. <i>Les observations participantes.....</i>	160
2. <i>Entretiens et Analyse de contenu</i>	168
Conclusion du chapitre 3	182

Notre question de recherche, portant sur la façon dont les outils de gestion pourraient contribuer à plus de cohérence dans les organisations, est le fruit d'itérations entre théorie et terrain de recherche (Allard-Poesi et Maréchal, 2014). En effet, la revue de littérature nous a poussés à nous interroger sur les raisons qui font que les organisations peinent à trouver de la cohérence (Fiol et De Gueuser, 2007). Nous sommes ainsi allés à la rencontre d'un groupe de concessions automobiles constituant un cas exemplaire sur la question de la cohérence.

En effet, ce groupe s'est constitué progressivement, par l'acquisition de concessions de toutes marques et toutes gammes dans tout le sud de la France, pour devenir aujourd'hui l'un des plus gros groupes de concessionnaires automobiles multimarques de France. Ce groupe est donc non seulement confronté à des problématiques que connaissent beaucoup de PME telles que l'évolution du rôle du dirigeant, de la structure et du système de contrôle (Godener, 2002) mais doit aussi faire face à des problèmes liés à la multiplication des concessions de taille, de localisations et de marques diverses, dans un environnement où les constructeurs automobiles font loi.

Autosud représente ainsi une véritable opportunité méthodologique d'étudier un cas « représentatif » (Yin, 2009) de la question de la cohérence dans les organisations. Il est en effet difficile de maintenir une certaine cohérence dans un groupe où le rattachement des concessions aux différents constructeurs automobiles engendre des divergences d'objectifs, où les concessions automobiles sont en compétition sur le même territoire, où les concessions éloignées n'ont parfois aucun lien hormis l'appartenance au même groupe et où la culture de marque prend le dessus sur celle du groupe...

Cette étude de cas se prête tout particulièrement à une méthode de cas dit « enchâssés » : un cas unique (Autosud) composé de multiples cas (les concessions) que sont les différentes unités d'analyse. La méthode a pour avantage de pouvoir multiplier les études de cas tout en gardant le même contexte (Yin, 2009). Cette méthodologie est, de plus, particulièrement adaptée à des questions de type exploratoire ou descriptive (Yin, 2012). Elle nécessite de mener une double méthode de collecte de données : l'observation et la réalisation d'entretiens. Ces deux méthodes sont en effet complémentaires et permettent de collecter à la fois des données discursives et factuelles (Thiétart, 2007).

Face à la complexité de ce cas, l'étude a été menée par des allers-retours entre théorie et terrain, ce qui a conduit à la construction progressive de l'objet de recherche. Cette interaction entre le chercheur et le sujet d'étude permet de développer une compréhension de la réalité des sujets étudiés et s'inscrit dans une posture interprétativiste (Allard-Poesi et Maréchal, 2014).

Nous présentons d'abord dans ce chapitre (Figure 19) notre terrain de recherche, afin d'en exposer les caractéristiques et faciliter la compréhension du contexte (section 1). Nous verrons ensuite le design de recherche, comprenant non seulement la construction de l'objet de recherche mais aussi la validation de la méthode (section 2). Enfin, dans une dernière section (section 3), nous présentons le déroulement de l'étude en elle-même, constituée d'observations participantes et de l'analyse de contenu (section 3).

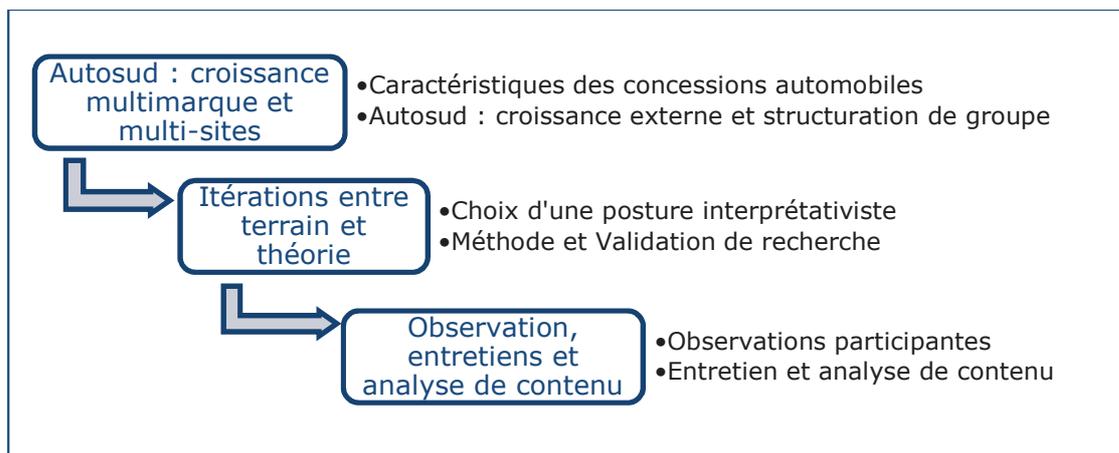


Figure 19 : Démarche du chapitre 3

Section 1 : Le cas Autosud : croissance multimarque et multi-sites

Notre recherche étant ancrée dans une observation participante, il nous apparaît nécessaire de bien expliciter le contexte dans lequel évolue Autosud. En effet, cette démarche permet non seulement de comprendre la stratégie adoptée par Autosud (et par conséquent, les répercussions sur son contrôle de gestion), mais également de valider et fiabiliser notre recherche (Thiétart, 2014).

Dans cette perspective, nous effectuons un état des lieux du secteur automobile suite aux effets de la crise financière de 2008-2009 (Annexe 1). Cette crise a eu des répercussions significatives sur le secteur automobiles : réorientation stratégique des constructeurs automobiles sur leur cœur de métier, cessions du réseau de concessions, développement de groupes de concessions indépendants (tels qu'Autosud). De même, nous présentons le métier de la distribution automobile et de ses spécificités afin d'en comprendre les rouages, nécessaires à la lecture et la discussion des résultats (1).

Nous proposons par la suite un historique d'Autosud allant des débuts du groupe jusqu'à l'arrivée d'un nouveau membre dans la direction du groupe, période pendant laquelle nous avons réalisé l'étude de cas (2).

1. CARACTÉRISTIQUES DES CONCESSIONS AUTOMOBILES

En particulier depuis la crise de 2008-2009, les petites concessions indépendantes peuvent difficilement survivre dans un secteur où les constructeurs automobiles exercent une forte pression sur leurs concessionnaires. C'est ce qui explique le développement de groupes de concessions de plus en plus importants qui cherchent à rendre le rapport de force plus favorable et à trouver leur place dans ce secteur aux nombreux acteurs.

1.1 Un secteur en difficulté

Les concessions automobiles évoluent dans une conjoncture assez difficile, en particulier depuis la crise de 2008-2009 qui a fortement secoué le secteur et l'ensemble de ses acteurs. Début 2016, il semble que le marché repart

doucement à la hausse comme en témoigne le dossier établi par le comité des constructeurs français d'automobiles (CCFA) en Janvier 2016³⁷.

1.1.1 Les évolutions suite à la crise de 2008-2009

Les années 2008-2009 marquent le début d'une crise de l'industrie automobile la mettant à « la croisée des chemins³⁸ ». Les spécialistes du secteur (Gerpisa³⁹, CCFA) évoquent une crise sans précédent et inégalée qui remet en question le fonctionnement de ce secteur. Cette crise a touché tous les constructeurs en provoquant une baisse des immatriculations et des situations de surproduction. Le dossier réalisé sur l'industrie automobile et ses mutations⁴⁰, met en avant une forte contraction du marché de l'automobile américain en 2009, avec de fortes répercussions sur les constructeurs américains : aide d'urgence en 2008 et 2009 pour General Motors et Chrysler, plans de restructuration...L'industrie japonaise n'est également pas épargnée à cause de sa forte dépendance aux exportations aux États-Unis et en Europe. Chez les européens, la crise a été atténuée⁴¹ grâce aux programmes de primes à la casse mais l'industrie reste fragile et fait encore face à des problèmes de surcapacité. Les constructeurs automobiles se sont trouvés en difficulté : l'État français a prêté 6,5 milliards en 2009 aux constructeurs français pour préserver l'emploi⁴² et éviter les fermetures de site de production, Renault a cassé les prix en 2011 de son modèle « Twingo » pour le mettre à un tarif inférieur à sa gamme low cost, le constructeur PSA a multiplié ses pertes par trois en 2009... Les immatriculations de véhicules neufs semblent cependant repartir à la hausse en France sans toutefois atteindre les niveaux de 2007 et d'avant-crise (Figure 20).

³⁷ Dossier « Marché Automobile-Janvier 2016 » par le CCFA. Source : www.ccfa.fr

³⁸ Ouvrage par B.Jullien et Y.Lung, « Industrie automobile, La croisée des chemins », Les Etudes n°5341, La documentation française. 2011

³⁹ Réseau de recherche international sur l'automobile : www.gerpisa.org

⁴⁰ L'industrie automobile en mutation, La Documentation Française, Novembre 2011

⁴¹ Voir : Perspectives économiques de l'OCDE 2009/2 (n° 86)

⁴² Déclaration de Nicolas Sarkozy le 9 Février 2009

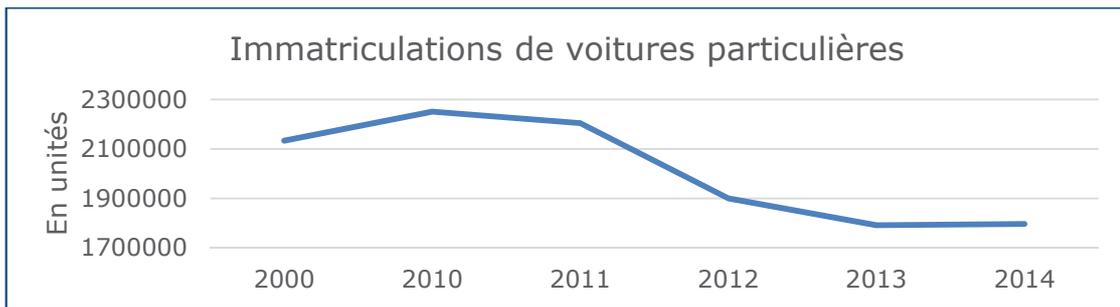


Figure 20 : Les immatriculations de véhicules particuliers en France, 2000-2014, Source : CCFA

Parallèlement à la chute du nombre d'immatriculations, les clients se tournent vers des gammes inférieures de véhicule, délaissant les gammes moyennes alors même que la gamme supérieure reste stable (Figure 21). Les marges étant plus restreintes sur les gammes inférieures, elles se répercutent directement sur la marge de la concession.

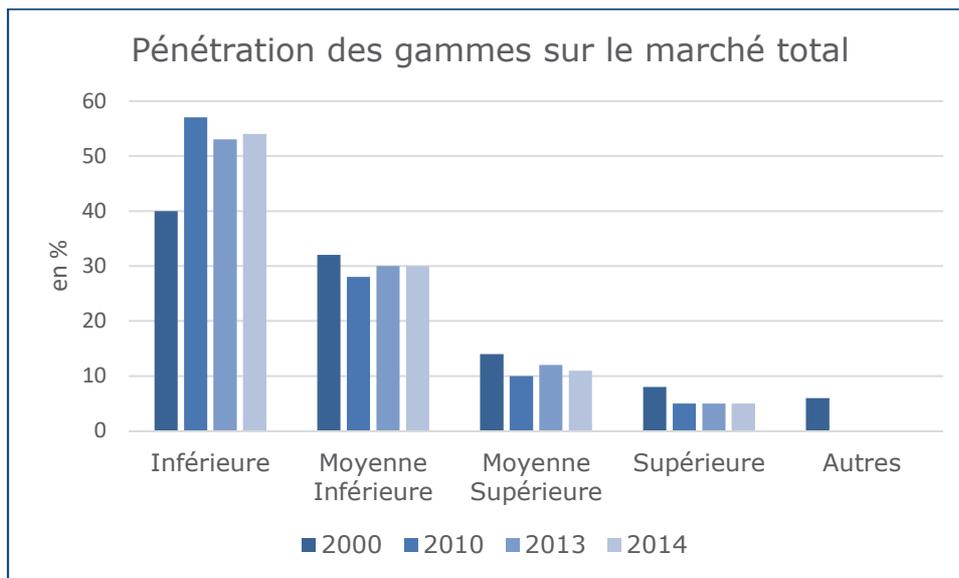


Figure 21 : Pénétration des gammes de véhicules sur le marché total, 2000-2014, Source : CCFA

Les groupes de concessions ont donc eu tendance à se tourner de plus en plus vers les marques dites « premium » (gamme supérieure) pour dégager des marges plus importantes. Les constructeurs ont également élaboré des stratégies dans ce sens en développant par exemple la ligne « DS », tournée vers la gamme moyenne supérieure chez le constructeur Citroën.

Les difficultés rencontrées par les constructeurs ont eu un impact direct sur les concessionnaires, en particulier sur leur stock de véhicules neufs. Par exemple, les constructeurs français privilégient une stratégie de volume pour pouvoir continuer à faire fonctionner leurs usines. De ce fait, ils expédient leurs véhicules neufs vers les concessionnaires qui sont obligés

de les accepter, de les stocker sur leurs propres parkings et d'essayer de les vendre au plus vite. Pour éviter que les concessionnaires protestent contre cette manœuvre, les constructeurs augmentent les délais de paiement. Étant donné la conjoncture, les concessionnaires peinent cependant à écouler les stocks et sont obligés d'augmenter les primes de leurs vendeurs ou d'accorder des remises pour écouler le stock de véhicule.

Ce type d'évènement combiné à une conjoncture difficile à anticiper, peut conduire à des réorientations stratégiques fréquentes, des pertes financières, des modifications de fonctionnement de la concession, des réductions de personnel, montrant les difficultés d'amener de la cohérence dans ces organisations.

1.1.2 Les acteurs du secteur

Les principaux acteurs du secteur sont les constructeurs automobiles et leurs équipementiers. Ces géants du secteur tendent à se regrouper par le biais d'alliances, fusions et acquisitions comme l'acquisition par Fiat d'une partie du capital de Chrysler en 2014. Selon les analystes du secteur⁴³, cette tendance à la concentration devrait se poursuivre à cause de la conjoncture difficile du secteur et des nouveaux enjeux technologiques. Autour de ces géants, gravitent un grand nombre d'acteurs : distributeurs, sous-traitants, maintenance et services, recyclage et utilisateurs (Figure 22).

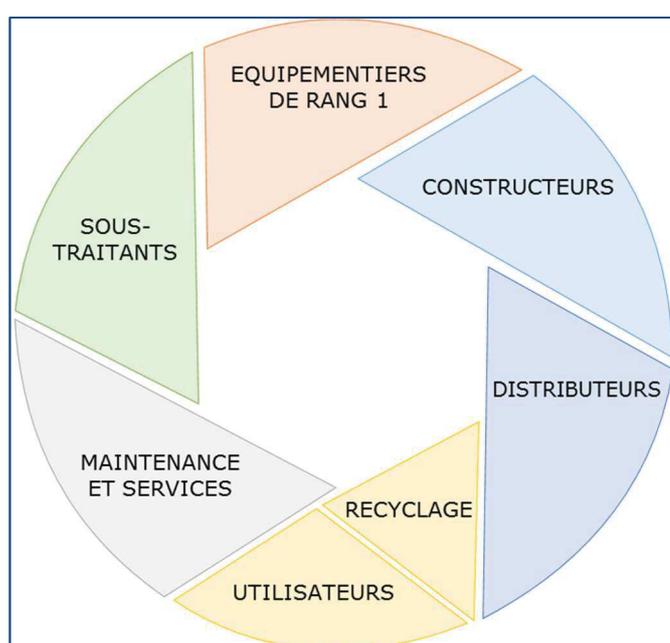


Figure 22 : Les acteurs du secteur automobile, source : CCFA, 2014

⁴³ Journal Auto Infos, « Vers de futures alliances entre constructeurs », 23/06/2015

Les constructeurs développent des relations étroites et établissent des contrats avec des acteurs du secteur : les établissements de financement spécialisés dans le crédit automobile (Diac, VW Bank⁴⁴...), les grandes enseignes de location de véhicules, mais aussi tous les acteurs de l'entretien et de la réparation (Tableau 11).

	Canal Constructeur	Canal Indépendant
<i>Acteurs</i>	Réparateurs membres du réseau de constructeurs	Réparateurs indépendants.
	De 1 ^{er} niveau : <ul style="list-style-type: none"> • Les réparateurs agréés pour la distribution, en général des concessionnaires. De 2 nd niveau : <ul style="list-style-type: none"> • Les réparateurs non agréés pour la distribution de pièces qui se limitent à l'entretien-réparation 	Les opérateurs spécialisés par type d'intervention : <ul style="list-style-type: none"> • Réparation-collision : carrossiers indépendants • Pneumatiques • Vitrage : Carglass, France pare-brise • Entretien : centres auto/réparation rapide Les garagistes généralistes : mécaniciens réparateurs automobiles (MRA), rattachés ou non aux enseignes.
<i>Parts de marché</i>	Nombre d'entrées ateliers : En volume : 45% En valeur : 53%	Nombre d'entrées ateliers : En volume : 55% En valeur : 47%

Tableau 11 : Les acteurs de l'entretien et réparations de véhicules. Source : Autorité de la concurrence, 2011

La distribution des véhicules est assurée par un réseau primaire et secondaire⁴⁵. Les concessions (contrat de concession avec les constructeurs) et les succursales (capital détenu par le constructeur) forment le réseau primaire. Les agents de la marque (entreprises indépendantes), qu'ils soient agents revendeurs, agents commerciaux ou agents de service constituent le réseau secondaire. Dans notre cas, nous nous intéressons à un groupe de concessions à la fois multimarque et multi-constructeurs⁴⁶.

⁴⁴ Volkswagen Bank

⁴⁵ La distribution peut aussi s'effectuer hors réseau, via des mandataires ou des revendeurs non agréés. Voir dossier de l'Association Nationale pour la Formation Automobile sur la Distribution automobile (2002)

⁴⁶ Les constructeurs peuvent avoir plusieurs marques, en particulier depuis la concentration des constructeurs.

Les opportunités d'achat de concessions sont nombreuses : concessions en difficulté financière appartenant aux constructeurs, concessions détenues par des entrepreneurs individuels, petits groupes de concessions (4 ou 5 concessions, groupe souvent monomarque), création d'une nouvelle concession (principalement marque premium qui se développe) ou même certaines concessions appartenant à leurs concurrents.

Les concessions en elles-mêmes représentent l'un des derniers maillons (avec les agents de la marque) de la chaîne de distribution des véhicules et de l'approvisionnement en pièces de rechange, elles sont en contact direct avec les clients.

Le regroupement des concessions de toutes marques pose aux gestionnaires de ces groupes différents problèmes : assurer une cohérence dans la concession, dans le groupe, mais aussi entre celle du groupe et celles des différents constructeurs et autres partenaires de la concession ou du groupe.

Cette mise en perspective des acteurs permet en effet de voir le rôle prépondérant des constructeurs automobiles qui imposent leurs règles⁴⁷ et mettent au cœur du métier la vente de véhicules neufs⁴⁸. Les concessionnaires ont ainsi toujours privilégié cette activité dans leur concession sans développer les autres activités.

Aujourd'hui cette stratégie autour des véhicules neufs n'est plus suffisante pour assurer la santé financière des concessions. Les concessionnaires tentent ainsi de s'émanciper partiellement des constructeurs automobiles en allant chercher de la rentabilité dans les autres activités de la concession (Annexe 2).

1.2 De multiples activités interdépendantes

Distributeur de véhicules, le concessionnaire automobile s'occupe également de toute la partie après-vente des véhicules : entretien, réparations, garantie... Pour faciliter la gestion et surtout pouvoir réaliser des analyses financières et commerciales, la concession est découpée en quatre activités principales : la vente de véhicules neufs, de véhicules d'occasion, l'activité pièce de rechange et enfin l'atelier en lui-même.

⁴⁷ Ce sont eux qui fixent les prix de ventes et les marges des distributeurs, qui déterminent conditions d'exploitation de la distribution...

⁴⁸ On le voit par exemple par le fait que la santé de l'ensemble du secteur automobile est jugée essentiellement sur les immatriculations de véhicules neufs

Dans le langage automobile, les concessionnaires parleront de « VN » pour la vente de véhicules neufs, de « VO » pour celle des véhicules d'occasion, de « PR » pour les pièces de rechange et enfin « APV », pour l'activité atelier et après-vente.

1.2.1 Les interdépendances entre VN et VO

Dans la culture du secteur automobile, l'activité VN est le cœur de métier, celle qui fait la rentabilité de la concession, en particulier chez les concessionnaires de marque française. Les pertes réalisées sur l'APV étant compensées par le VN, peu d'efforts étaient réalisés sur la partie APV.

Depuis 2008, les ventes de véhicules neufs ont fortement baissé ce qui a remis profondément en question ce modèle orienté autour du service VN. Les constructeurs ont dû faire face aux problèmes de surproduction et de sur-stockage. Malgré cela, la culture VN persiste fortement dans les concessions automobiles puisqu'il s'agit de la vitrine de la marque distribuée. L'activité VN est fortement liée à l'image de la marque et aux produits distribués. La concession ne dispose que de peu de marge de manœuvre sur cette activité : les marges sont dictées par les constructeurs de même que la politique marketing⁴⁹. Les constructeurs imposent un certain nombre de contraintes aux concessionnaires à respecter pour pouvoir continuer à distribuer la marque, comme par exemple le renouvellement du mobilier des vendeurs, la couleur du carrelage ...

La rentabilité de l'activité VN est liée aux primes versées par les constructeurs automobiles (en particulier les constructeurs français). Pour certaines marques, elles représentent un tel enjeu qu'elles mobilisent une personne à temps plein pour saisir les demandes et effectuer le suivi, par exemple des primes pour vendre certains modèles ou des offres promotionnelles. Pour assurer la qualité de service au client, les constructeurs mettent en place des primes « qualité » très importantes (notamment sur les marques premium) que les concessionnaires ont tout intérêt à obtenir pour garantir leur rentabilité. Il est donc préférable de faire des cadeaux (comme des accessoires pour le véhicule) aux clients, pour s'assurer une bonne note qualité qui compenseront plus que largement les cadeaux effectués.

Les distributeurs automobiles mettent à présent l'accent sur l'activité VO, car elle représente une source de profit importante et permet plus de liberté

⁴⁹ La publicité nationale, effectuée par le constructeur automobile est refacturée sur chaque véhicule vendu par les concessionnaires.

par rapport au constructeur. D'un point de vue commercial, le chef des ventes VO a plus de liberté sur l'assortiment de véhicules à proposer : différentes marques, achats et vente de lots de véhicules sur des marchés dédiés, choix du marketing⁵⁰. Le service VO dispose en général de son propre atelier et de son personnel pour la révision et l'entretien des véhicules. Il est en relation avec le constructeur essentiellement pour les prestations de services : garanties, assistance... L'activité VO est donc aussi liée à l'image de marque du constructeur.

L'activité VO dépend en grande partie du VN et de la politique de reprise des véhicules. L'approvisionnement principal en véhicules d'occasion provient de l'activité VN et de ses reprises de véhicules aux particuliers et aux entreprises. Cette interdépendance peut mener à des situations compliquées : chaque chef de service a intérêt à maximiser le profit pour son activité, ce qui peut se faire au détriment de la rentabilité au niveau de la concession. En effet, un vendeur VN peut avoir intérêt à proposer un montant élevé pour reprendre un véhicule et faciliter la vente d'un véhicule neuf. De l'autre côté, un vendeur VO cherchera à ce que la reprise soit la plus faible possible pour maximiser la marge à la revente. Une bonne relation et coordination entre le VN et le VO sont donc indispensables (Tableau 12).

Service	Rôle du Constructeur	Relations Concession	Type de clients
VN	Gamme véhicule Garantie Financement Image de marque	Reprises pour le VO PR fournit les accessoires APV : main d'œuvre montage d'accessoires	Particuliers Entreprises Flottes loueurs
VO	Image de marque Financement Garantie Lots de véhicules	Reprises liées aux ventes VN	Particuliers Entreprises

Tableau 12 : Les services VN et VO : Rôle du constructeur, interdépendance et clientèle

1.2.2 Les interdépendances entre les PR et l'APV

Le concessionnaire automobile est un réparateur agréé par le constructeur dont il distribue la marque. Il fournit donc des prestations de services dans

⁵⁰ Cela a permis notamment le développement des ventes sur internet et la création de site personnalisé avec des exclusivités internet et des produits « low cost ».

la réparation et l'entretien des véhicules. L'activité PR s'occupe de l'approvisionnement et de la distribution des pièces de rechange du constructeur automobile. Le service PR ne commande des pièces qu'auprès du constructeur. S'il y a besoin de pièces d'une autre marque, pour un véhicule d'occasion par exemple, c'est le service VO qui effectuera la commande. Le service PR est le principal fournisseur de l'APV. L'activité PR s'occupe également de fournir en pièces les mécaniciens réparateurs agréés (MRA dans le langage automobile) et les clients particuliers. Elle est aussi responsable de l'approvisionnement en accessoires de la marque pour l'activité VN. L'activité principale de l'APV comprend la gestion de l'atelier et de la main d'œuvre, déclinée en plusieurs sous-activités : la carrosserie, la mécanique, le service rapide pour l'entretien⁵¹.

L'activité PR/APV était souvent négligée par les concessionnaires. Cela s'explique non seulement par l'importance accordée au VN, mais aussi par la situation de quasi-monopole sur les pièces de rechange et le maintien de la garantie sur les véhicules neufs. Malgré le développement de réparateurs indépendants qui peuvent fournir les mêmes prestations que les concessionnaires, l'Autorité de la concurrence estime aux environs de 60% (en 2012⁵²) les automobilistes qui pensent perdre la garantie sur leur véhicule, s'ils l'entretiennent en dehors du réseau constructeur. Les services après-vente des concessions bénéficient donc en partie de cette clientèle qui se pense «captive» sur les véhicules toujours en garantie. Avec les mesures prises⁵³ par l'Autorité de la concurrence, ce phénomène tend à se réduire et la concurrence augmente sur ces prestations. L'activité PR bénéficie de la protection du droit des dessins et modèles ainsi que du droit d'auteur sur les pièces de rechange. Cette protection permet aux constructeurs mais aussi aux concessionnaires de dégager des marges importantes et de maintenir un prix assez élevé sur les pièces de rechange⁵⁴. L'Autorité de la concurrence (2012) préconise d'ailleurs d'ouvrir progressivement le marché des pièces pour permettre la baisse des prix et la production de pièces en dehors des réseaux constructeurs.

⁵¹ Renault minute, Peugeot rapide, Citroën service...

⁵² Enquête sur l'entretien et la réparation automobile, Communiqué 8 Octobre 2012, Autorité de la concurrence.

⁵³ Plus de lisibilité sur les contrats et extensions de garantie, ouverture du marché des pièces de rechange...

⁵⁴ Evolution des prix des pièces de rechange (indice de prix réels) en France et dans les pays limitrophes, Enquête sur l'entretien et la réparation automobile, Communiqué 11 Avril 2012, Autorité de la concurrence.

Sur la partie APV, les constructeurs et concessionnaires ont dû faire des efforts pour proposer des offres attractives et remplir le planning de charge des ateliers. La clientèle étant essentiellement des propriétaires de véhicules de la marque, la survie de l'atelier dépend aussi des ventes de véhicules neufs. L'atelier effectue aussi les prestations de garantie pour les constructeurs sur les véhicules sous garantie. Il peut aussi réaliser des prestations pour d'autres services de la concession, notamment le service VN avec le montage des accessoires (comme un attelage). La difficulté principale que rencontre l'activité APV aujourd'hui provient du fait qu'une fois le véhicule hors garantie, il est généralement emmené chez des réparateurs indépendants, ce qui représente une forte perte de chiffre d'affaires⁵⁵ pour l'APV.

L'activité PR et APV sont en constante interaction (Tableau 13), ce qui explique que dans les petites concessions, les deux activités soient supervisées par le même chef de service.

Service	Rôle du Constructeur	Relations Concession	Type de clients
<i>PR</i>	Gamme pièces	Pièces pour le VN	Particuliers MRA
<i>APV</i>	Garanties Clients Formation mécaniciens	Main d'œuvre VN Pièces des PR	Particuliers Entreprises

Tableau 13 : Les services PR et APV : Rôle du constructeur, interdépendances et clientèle

1.2.3 L'activité « gestion »

La gestion des concessions repose en grande partie les chefs de chaque service : VN, VO, PR, APV. Chacun est responsable de la rentabilité de son activité. Comme nous l'avons expliqué précédemment, la recherche de la rentabilité maximale par chaque chef de service peut se faire au détriment de la rentabilité globale de la concession, à cause des interrelations entre les services.

Le service comptabilité est considéré comme une activité à part entière, mais n'a pas le même statut que les quatre activités principales de la concession. Selon les cas, on parlera de service comptable mais plus rarement du service de gestion. Le responsable comptable a deux missions principales : superviser la comptabilité et être un conseiller en gestion pour le directeur

⁵⁵ En 2010, la maintenance représente 28% et les pannes 22% du CA du secteur de l'entretien/réparation. Source : Autorité de la concurrence.

de concession et les chefs de services. Ce deuxième rôle est plus ou moins important selon le directeur de concession. En plus de la supervision quotidienne du travail des comptables, le responsable comptable élabore aussi le compte de résultat mensuel et le bilan annuel.

On assiste ainsi à une évolution du modèle et à la nécessité de faire coopérer les différents services : au lieu de centrer la concession sur l'activité de véhicules neufs, celle-ci doit devenir un « tout » constitué de l'ensemble des services. Il y a donc un enjeu important de cohérence au sein des concessions elles-mêmes aussi bien d'un point de vue stratégique qu'organisationnel.

Tous les services, y compris l'activité de comptabilité, sont reliés par le système d'information spécifique aux concessions automobiles.

1.3 De multiples systèmes d'informations déconnectés

Le secteur automobile est riche en systèmes d'informations et surtout en progiciels créés spécialement pour l'automobile, appelés les DMS (Dealer Management System). Ces systèmes permettent un gain de temps considérable dans la saisie de données et les échanges d'informations dans la concession, mais aussi entre les constructeurs automobiles et les concessionnaires.

1.3.1 Des progiciels spécifiques à la concession automobile

Les DMS sont des progiciels de gestion intégrés développés par des concepteurs de logiciels en partenariat avec les constructeurs automobiles. Ils sont à destination exclusive des concessionnaires automobiles, avec des modules spécialisés (pour chacune des activités de la concession) qui sont interconnectés.

Le module VN sert à la gestion de tous les véhicules neufs : chaque véhicule comporte un identifiant et une fiche correspondant à ses caractéristiques techniques. En sélectionnant le véhicule, il est possible de savoir s'il est déjà contremarqué pour un client, s'il est passé par l'atelier pour une transformation. Le module VO propose les mêmes services mais pour les véhicules d'occasions. Il existe également un module pour la gestion de la relation client. La gestion des pièces passe aussi par le DMS avec un descriptif des stocks et des ventes. Toute l'activité atelier est également gérée par le DMS, que ce soit les heures, les pièces, la référence du véhicule. Le DMS permet d'avoir un suivi et une traçabilité des prestations effectuées sur chacun des véhicules entré en concession.

Le DMS facilite la gestion de la comptabilité en générant automatiquement les écritures comptables et les factures. C'est aussi une aide à la décision via des indicateurs préalablement paramétrés qui s'affichent sur demande. Véritable base de données, il est également possible de réaliser différentes requêtes comme par exemple une requête sur les stocks de véhicules ou de pièces, portefeuille clients...

Un DMS peut être développé pour plusieurs constructeurs différents. Il existera alors une version pour chaque marque. Différents DMS sont en concurrence sur le marché, il est donc possible de choisir un DMS parmi ceux proposés pour la marque distribuée. Au-delà de la facilité pour la gestion, prendre un DMS développé pour la marque a pour avantage d'avoir l'interface directe avec le système du constructeur et des échanges de données informatisées, ce qui représente un gain de temps considérable pour l'intégration des caractéristiques d'un véhicule neuf ou des pièces dans le DMS.

Le problème actuel est qu'il n'existe pas un seul DMS qui peut être utilisé par toutes les marques. On assiste donc à une multiplication des DMS dans les groupes de concessions multimarques comme Autosud. La diversité de ces DMS peut poser des problèmes aux dirigeants de groupe et directeurs de plusieurs concessions car ces DMS ne communiquent pas entre eux.

1.3.2 Les outils fournis par les constructeurs

Une grande partie des constructeurs automobiles participent à l'élaboration des DMS et facilitent aussi les échanges de données informatisées avec leurs propres systèmes. Grâce à ce système relié, ils récupèrent toutes les informations qu'ils souhaitent sur toutes leurs concessions, qu'elles soient indépendantes ou non. Comme chaque DMS est paramétré, les constructeurs peuvent effectuer des analyses et sortir des statistiques sur toutes les concessions, par période, par zone géographique etc... Une partie de ces informations sera renvoyée sous forme de bulletin mensuel aux concessionnaires. La quantité d'informations renvoyées sera variable d'un constructeur à l'autre. Les marques françaises sont celles qui renvoient le plus d'informations, tandis que les marques asiatiques n'en fournissent très peu voire aucune. Le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA) publie plusieurs bulletins⁵⁶ avec les principales données (ventes, commandes de véhicules, chiffre d'affaires...) du marché sur les constructeurs français. Certains constructeurs (en particulier français),

⁵⁶ Bulletin mensuel, trimestriel et annuel

proposent des outils d'aide à la gestion tels que des tableaux de bord et divers outils d'aide au pilotage des concessions.

Même s'ils ne mettent pas à disposition des concessions des outils de gestion ou de bulletin mensuel, tous les constructeurs imposent cependant un modèle pour le compte de résultat, avec des indications sur ce que chaque ligne doit contenir. Ils peuvent aussi imposer un plan comptable analytique, pour pouvoir comparer leurs concessions ligne par ligne. Les intitulés sur le compte de résultat peuvent varier d'un constructeur à l'autre, mais l'architecture et l'élaboration du compte de résultat est quasiment identique, excepté quelques retraitements à opérer, variables selon les constructeurs.

Les constructeurs automobiles fournissent également les logiciels commerciaux destinés aux vendeurs de véhicules neufs qui comprennent l'ensemble des caractéristiques des véhicules et les options disponibles. La commande de véhicule s'effectue via un autre logiciel du constructeur qui communique les véhicules disponibles immédiatement en usine et les délais d'attente pour les commandes spécifiques. La saisie des aides des constructeurs français aux concessions (remises, promotions prises en charge par le constructeur) s'effectue sur internet, sans aucun lien avec les DMS. Les immatriculations de véhicule, la demande de primes à la casse se font sur internet, une information supplémentaire à entrer dans le DMS.

Les concessions automobiles disposent donc de différents systèmes d'informations : le DMS en tant que système d'information principal de la concession propre à chaque constructeur, les différents logiciels des constructeurs automobiles déconnectés des DMS, les bulletins communiqués par les constructeurs par le biais de sites internet ou envoi par messagerie internet et les démarches administratives (immatriculations, primes à la casse) dont les informations doivent être réintégrées manuellement dans le DMS. Lorsque la concession appartient à un groupe comme Autosud, il est nécessaire d'y ajouter les outils et systèmes mis à disposition par le groupe (Tableau 14).

Systemes d'informations	Spécificités
<i>DMS</i>	Propre à chaque constructeur
<i>Logiciels commerciaux</i>	Développés par le constructeur Non connectés aux DMS
<i>Bulletins des constructeurs</i>	Communiqués et créés par les constructeurs Non intégrés dans les DMS
<i>Démarches administratives</i>	Par l'Etat français Ni intégrés dans les DMS ni logiciels commerciaux
<i>Outils et dispositifs Groupe</i>	Basés sur les données DMS et bulletins des constructeurs Pas d'automatisation ni de connexion directe

Tableau 14 : Des systèmes d'informations déconnectés au sein des concessions

Un groupe comme Autosud est donc confronté à la multiplication des systèmes d'informations en provenance de ses nombreuses concessions et des nombreux constructeurs automobiles. Il est donc difficile d'avoir une synthèse de toutes ces informations, que ce soit au niveau de la direction ou même des directeurs de plaque. Il est donc difficile dans ces conditions d'avoir une vue d'ensemble du groupe et de mettre en place une stratégie cohérente.

2. AUTOSUD : CROISSANCE EXTERNE ET STRUCTURATION DE GROUPE

À l'origine, le groupe Autosud est une petite concession monomarque. C'est aujourd'hui un des plus grands groupes de concessionnaires automobiles multimarques en France. L'histoire d'Autosud est marquée par deux périodes : avant et après 2010, année où le groupe franchit un palier avec l'acquisition de PERDAREN, une concession de marque française dépassant les 100 salariés et 60 millions de chiffre d'affaires. Après 2010, Autosud achète successivement plusieurs concessions et même un petit groupe de concession monomarque. Le chiffre d'affaires 2013 augmente de 50% par rapport à celui d'avant 2010. Les dirigeants décident alors d'engager un directeur opérationnel pour accompagner cette forte croissance.

Ce changement va avoir des conséquences importantes sur la gestion et le fonctionnement du groupe : recherche d'un esprit de groupe, développement d'outils et réorganisation de la structure.

2.1 D'un groupe monomarque à un groupe multimarque

Pour comprendre ces évolutions, nous présentons un bref historique de la période 1980-2010 marquée par les débuts d'Autosud en tant que groupe multimarque puis les défis à relever avec l'acquisition de PERDAREN en 2010.

2.1.1 Une stratégie multimarque atypique

Après s'être lancé dans l'acquisition d'une petite concession monomarque française, le couple⁵⁷ fondateur du groupe Autosud décide d'acquérir une seconde concession de la même marque situé à plus de 100km de la première (années 1980).

« Après, la grosse chance qu'on a eue, c'est qu'on a démarré dans un modèle français, [...].Le réseau français est très bien organisé. Deuxième chance qu'on a eue, c'est qu'on a démarré chez « FR/A », une année où ils n'allaient pas bien du tout. [...] Ça, ça veut dire que nous, pour que notre concession arrive à vivre, il a fallu qu'on développe tous les métiers. » (Direction-DA)

Disposant d'un savoir-faire dans la gestion de concessions automobiles, ils décident par la suite d'acquérir d'autres concessions dans d'autres marques. Cette stratégie relève d'un constat simple : le constructeur automobile français ne voit pas d'un très bon œil le développement de groupe de concessionnaires privés, il freine les acquisitions de ses concessions par le même groupe lorsqu'elles sont trop concentrées dans une même région. Plus de 10 ans après l'achat de la première concession, le couple, connaisseur de la marque, est à la recherche de nouveaux défis et se lance dans une stratégie de croissance multimarque, malgré les réticences du constructeur automobile.

Cette stratégie multimarque est cependant assez atypique à cette période : les concessionnaires automobiles sont plutôt distributeurs d'une seule marque sur plusieurs petits points de vente.

⁵⁷ Le mari occupe le poste de PDG et son épouse un poste que nous qualifions de directrice administrative (DA) en plus d'être actionnaire.

« Les concessionnaires automobiles qui avaient plusieurs concessions, ça n'existait pas, ou très peu. Il y avait un groupe qui était en train de se constituer, qui était le premier, hors les gros, qui s'est vendu, mais... dont on entendait parler, mais d'avoir plusieurs concessions, c'est le début, il n'y a pas que nous qui l'avons fait, bien évidemment, mais ce n'était pas... ce n'était pas normal. » (Direction-DA)

Autosud devient alors un véritable groupe de concessionnaires avec l'acquisition dans la période 1990- 2010 de petites concessions de diverses marques, et la création d'une holding pour faciliter la gestion de leurs concessions toujours plus nombreuses⁵⁸. Les acquisitions se font de façon régulière en fonction des opportunités et des possibilités financières du groupe. Chaque acquisition constitue un nouveau défi et de nouveaux enjeux. Bien que toutes les concessions automobiles aient la même activité, le groupe doit s'adapter et bien comprendre le fonctionnement de chaque constructeur : conditions d'achat, marketing de la marque, primes... afin d'identifier les leviers qui permettront à la concession d'être rentable. Le défi est d'autant plus difficile à relever que les concessions achetées sont en général toutes en situation de pertes financières.

« C'est un nouveau challenge... C'est un nouveau défi à chaque fois, exactement, un nouveau défi. » (Direction-DA)

L'acquisition d'une nouvelle concession entraîne forcément des bouleversements pour la concession et son personnel qu'il faut prendre en compte. La stratégie d'Autosud est de reprendre le personnel existant même si des remplacements sont parfois nécessaires (particulièrement pour les cadres et responsables de concessions) et de faire des travaux pour remettre en état les locaux. Le PDG crée des liens très forts avec chaque concession : il est très présent sur les sites et organise pour chaque concession une réunion mensuelle de gestion. Le couple et surtout le PDG du groupe sont clairement les figures emblématiques du groupe Autosud et ce, malgré le fait que chaque marque soit différente et que chaque concession soit différente (de moins de 10 salariés à plus de 50 salariés). C'est le PDG qui négocie avec les constructeurs, tâche délicate qui fait partie des défis en tant que dirigeant d'un groupe multi-constructeurs. Il s'agit à la fois de garder de bonnes relations avec les constructeurs automobiles tout en se libérant d'une forte dépendance au constructeur, mais aussi de réussir à faire cohabiter certaines marques sur des sites de distribution, ce qui n'est pas chose aisée quand les marques et les constructeurs se multiplient au

⁵⁸ Environ 20 concessions et sites en 2009, embauche d'un Responsable des Ressources Humaines, Contrôleur de Gestion...

sein du groupe. En 2010, le groupe distribue des véhicules de diverses marques⁵⁹ réparties sur une région : une marque française, marques allemandes, marques américaines, marques italiennes, marques asiatiques...

En 2010, une opportunité se présente, marquant un palier dans le développement du groupe Autosud : la reprise de la concession PERDAREN.

2.1.2 Le tournant PERDAREN

Nous avons mené une étude pré-exploratoire au sein de la concession PERDAREN quelques mois après son acquisition. C'est une concession avec un contexte difficile, car elle était rattachée directement au constructeur FR/B⁶⁰ et ne possédait donc pas d'entité juridique propre. Vu le fort sentiment d'appartenance à FR/B, le rachat de PERDAREN ne s'est pas fait sans heurt. Avec l'arrivée de la crise économique et financière en plus d'un changement radical de propriétaire et de mode de fonctionnement, les salariés de la concession sont inquiets, méfiants. Beaucoup voient d'un mauvais œil l'acquisition de leur concession par Autosud, ce qui suscite des mouvements de grève et des protestations avant la vente de la concession par le constructeur. Une partie du personnel quitte la concession au moment de la vente, remplacé partiellement du fait de la conjoncture défavorable. Le groupe profite de ce rachat pour procéder à une réduction des effectifs salariés.

Dans un tel contexte, le savoir-faire d'Autosud est mis à l'épreuve. Il faut réussir à rétablir un bon climat de travail et redresser la situation financière de cette concession, qui pourrait mettre le groupe entier en difficulté financière en cas de grosses pertes. Ce défi est relevé dès la seconde année d'exploitation, la concession dégage un léger bénéfice

Contrairement à d'autres concessions acquises par Autosud, PERDAREN n'a aucune autonomie. Le groupe a pour habitude de conserver les méthodes des concessions mais dans le cas de PERDAREN, peu de procédures et méthodes existent.

⁵⁹ Une quinzaine de marques représentant 6 constructeurs.

⁶⁰ Jusqu'au rachat par Autosud, PERDAREN a toujours été une succursale de FR/B

« Le groupe, il a tellement démarré petit ... et par des sociétés qu'on a racheté dans le groupe, historiquement on a toujours gardé pour la permanence des méthodes, on a toujours gardé les méthodes qui étaient appliquées dans les anciennes sociétés qu'on a rachetées, sauf si elles ne nous allaient pas du tout, on les a modifiées. Mais je veux dire, jamais de grandes révolutions. » (Direction-CDG)

Pour acquérir cette autonomie, l'équipe de la holding a dû mettre en place différents processus et procédures qui n'existaient pas. Nous y avons participé avec le contrôleur de gestion (CDG) du groupe : paramétrage d'un module du système d'informations pour suivre les achats effectués en dehors du réseau des constructeurs, procédure d'inventaire, optimisation du processus d'une commande de véhicule par le client (Annexe 3).

Cette concession est un défi et constitue un véritable changement organisationnel : prise d'autonomie vis-à-vis du constructeur (de la succursale à la concession), nouveaux logiciels, nouvelle équipe de direction, nouveaux processus et procédures. L'acquisition de PERDAREN marque un tournant dans l'histoire du groupe de par l'engagement financier et humain qu'elle a nécessité. La reprise de la concession PERDAREN a remis en question l'organisation et la perception que les dirigeants avaient du groupe, ce qui a conduit au recrutement d'un directeur opérationnel en 2012. Nous avons accompagné cette évolution par une étude pré-exploratoire en 2011 et une observation participante en 2012/2013 (Figure 23).

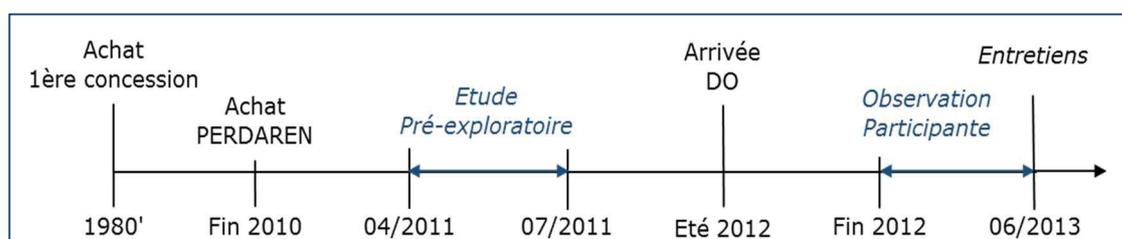


Figure 23 : Chronologie de l'évolution d'Autosud et des recueils de données réalisés

2.2 D'une gestion de la concession à la gestion de groupe (2012)

Dans un contexte de forte croissance du groupe, le PDG décide de confier la majeure partie de l'opérationnel à un nouveau directeur opérationnel (DO) pour se recentrer sur la stratégie et la gestion de l'immobilier. Ce nouveau directeur a pour mission de structurer le groupe et le rendre plus indépendant afin qu'il ait une existence propre, détaché de son PDG.

2.2.1 Un nouveau directeur pour piloter l'opérationnel

Pour le PDG du groupe, embaucher un directeur opérationnel représente l'occasion de sortir de sa solitude, de partager les idées mais surtout de confier la partie opérationnelle pour se recentrer sur la stratégie.

« Ce qui manquait « au PDG » en fin de compte, c'était de pouvoir échanger avec quelqu'un d'autre puisque le groupe devient beaucoup trop gros. » (Direction-DO)

C'est également un moyen de rassurer à la fois les banquiers et les constructeurs automobiles en ayant un interlocuteur supplémentaire et un « second » en cas de problème de santé par exemple.

« Il y a avait aussi que les banquiers lui avaient demandé, en cas de pépin de santé, qu'il faut qu'il y ait un second parce que sinon les banquiers commencent à s'inquiéter... pas à s'inquiéter mais pour eux c'est hyper rassurant et puis les constructeurs aussi qui estimaient que « PDG » pouvait pas tout faire et ils ont demandé en gros à avoir un interlocuteur en plus. Alors ce n'est pas une demande qui a été faite mais « le PDG » l'a ressenti peut être en ressentant que ça pouvait être une limite à son développement s'il n'était pas épaulé. » (Direction-DO)

Le PDG a choisi ce DO non seulement pour son parcours dans un grand groupe mais aussi et surtout pour son profil « administratif ».

« Vous savez [le PDG], c'était « faut pas d'administratif, faut qu'on reste des gens de terrain », mais il savait qu'en me recrutant en tant que profil comme moi, il savait que c'était ce que j'allais faire, c'est ça qu'est surprenant, cette ambivalence de dire aller faut que j'embauche un gars qui va pousser là-dessus avec des données, avec des analyses, et puis lui qui est un petit frein, qui freine tout ça, et puis voilà, on y arrive, on y arrive et en freinant, il sait que je vais devoir être plus percutant et plus convaincu pour vendre le truc. » (Direction-DO)

Le DO avait également proposé un projet pour Autosud lors de son recrutement. Le PDG a donc rapidement accordé sa confiance au DO qu'il venait de recruter, lui laissant suffisamment de marge de manœuvre pour mettre en place des dispositifs de gestion et son projet « Ambitions Groupe ».

2.2.2 « Ambitions Groupe »

« Ambitions Groupe » est une présentation⁶¹ que le DO a réalisée devant les directeurs de plaque et les membres de la direction (PDG, DA, RH, CDG...). C'est un vaste programme qui concerne tous les aspects du groupe :

⁶¹ Présentation type « Powerpoint » que nous avons pu récupérer dans le cadre de la recherche.

insuffler un esprit groupe, s'orienter vers une culture du résultat, développer le reporting et les outils de pilotage, impulser une nouvelle stratégie.

Lors de notre retour sur le terrain en Septembre 2014, l'un des directeurs de plaque présent souligne d'ailleurs qu'il avait été « *choqué, car on ne sentait pas le groupe quand je suis rentré dans le groupe. Il faut créer une norme « Autosud ».* » (Plaque AS, Directeur de Plaque)

L'objectif pour le DO est de faire évoluer la culture des différentes concessions, plutôt orientée sur leurs propres relations avec les constructeurs, à une culture de groupe Autosud orientée sur les résultats. En effet, les constructeurs automobiles cherchent à maximiser le volume des ventes, souvent au détriment de la marge, alors que les concessionnaires ont souvent des problèmes de rentabilité qui ne peuvent plus être compensés par les aides constructeurs depuis 2009. Pour le DO, il est donc nécessaire de se focaliser sur la rentabilité, parfois au détriment du volume effectué.

La croissance du groupe ainsi que la multiplication des marques font également évoluer la relation des concessionnaires avec les constructeurs, ce qui facilite l'évolution vers une culture du résultat. « Ambitions Groupe » fixe donc également des objectifs de résultat pour les concessions

« Le multimarquisme et la croissance externe transforment la relation affective à une relation rationnelle avec les constructeurs. La relation constructeurs/groupes change sans pour autant amener un rapport de force favorable aux groupes. » (Extrait d'Ambitions Groupe)

« Ambitions Groupe » impulse également un nouveau fonctionnement avec un reporting plus fréquent et la mise en place de nouveaux outils d'aide à la gestion pour les directeurs de plaque, tels qu'Allure et Tendances⁶². Le DO insiste également sur le budget, qu'il considère comme central dans le dispositif général. Les réunions mensuelles, réunions de plans d'actions et de sites critiques⁶³ viennent également compléter le dispositif.

Enfin, « Ambitions Groupe » annonce la stratégie du groupe pour les années à venir. Il propose aussi des plans d'actions et présente des projets pour chacune des activités de la concession : VN, VO, PR, APV ainsi que pour le service de Gestion, qui doit être considéré au même niveau que les quatre

⁶² Allure est un tableau de bord groupe, Tendances un retour sur les chiffres clefs des années précédentes.

⁶³ Les différentes réunions et leurs fonctions sont présentées dans le chapitre 4, section 3

autres activités de la concession, ce qui n'était pas toujours le cas comme nous avons pu le voir précédemment.

« La gestion est un des 5 services de la concession. Il doit prendre sa part dans l'objectif que nous nous fixons. [...] Les gestionnaires sont des conseils auprès des Chefs De Service » (Extrait d'Ambitions Groupe)

Ce programme mis en œuvre par le DO laisse entrevoir des liens qui nous apparaissent fondamentaux pour notre recherche, et ceci pour plusieurs raisons. Le nom fait déjà sens avec « Ambitions Groupe » qui montre la volonté de la direction de développer encore le groupe, de marquer sa différence en étant un véritable groupe ambitieux et novateur. Le programme insiste d'ailleurs sur les valeurs du groupe comme celles de l'imagination et de la créativité. Il s'agit également d'un programme créé par un opérationnel, au service des opérationnels, qui décentralise et confie les responsabilités aux directeurs de plaques. Le rôle de la holding est donc clairement défini comme celui de conseiller.

« Les concessions bénéficient de l'appui d'un groupe et de la structure pôle qui apportent la rentabilité. « La holding » a pour mission d'apporter de la cohésion, 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. » (Extrait d'Ambitions Groupe)

« Ambitions Groupe » a pour objectif de construire de la cohésion, de structurer et de renforcer les échanges et synergies entre les services, particulièrement dans cette période de transition. Ce programme initié en 2012, est toujours d'actualité dans le groupe, ce qui, d'une certaine façon souligne sa réussite.

2.2.3 Une réorganisation d'Autosud

Autosud s'est structuré financièrement au fur et à mesure des achats de concessions sous la forme d'une holding (propriétaire des filiales) détenue par les dirigeants. Avant l'arrivée du DO, la structure du groupe était informelle et les dirigeants échangeaient avec les directeurs de concessions pendant ou en dehors des réunions de gestion, le conjoint du PDG et le CDG se répartissaient la supervision des comptes de résultats mensuels et le DRH intervenait selon les besoins dans les concessions. Le marketing du groupe était en partie supervisé par un responsable marketing de l'une des grandes concessions du groupe. Les multiples acquisitions ont également conduit à la création d'un poste de responsable de l'immobilier (maitre d'œuvre sur les travaux de rénovation des concessions).

De plus, le DO a mis en place une formalisation de l'organisation avec les membres de la direction et la redéfinition de leurs rôles : le fondateur en tant que PDG, son conjoint en tant que Directeur Administratif (DA). Le CDG a repris un rôle de CDG de Groupe plutôt qu'adjoint au DA. Le responsable des ressources humaines groupe et le CDG se sont plus tournés vers les missions de conseil principalement auprès des directeurs de concessions, responsables de site et chefs de service.

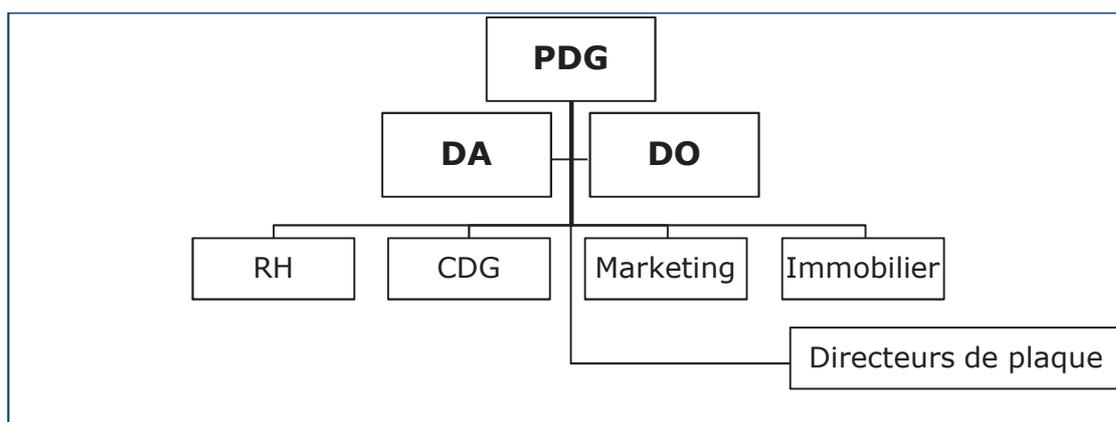


Figure 24 : Organigramme de la Direction d'Autosud

L'organisation des concessions sous forme de « plaques » facilite la gestion du groupe. Les plaques regroupent les concessions d'une même marque ou de marques proches.

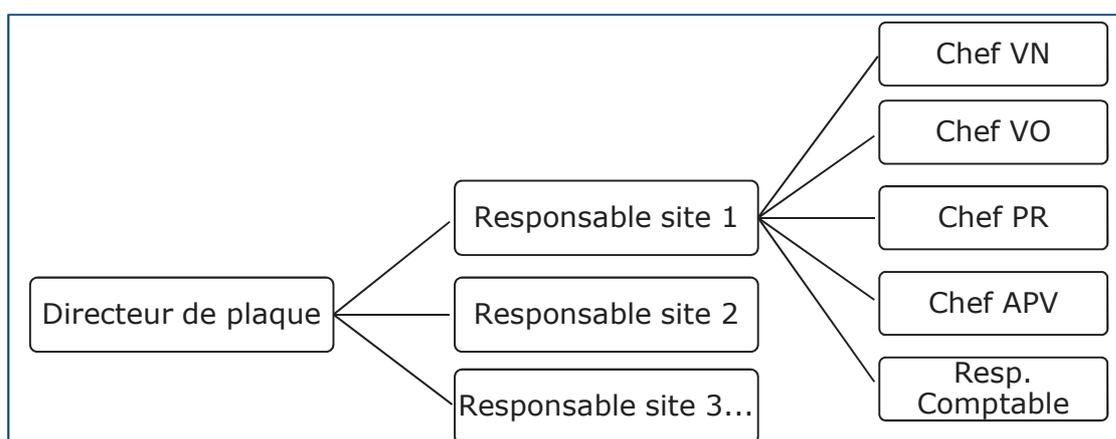


Figure 25 : L'organisation d'une plaque chez Autosud

Chaque plaque est supervisée par un directeur de plaque. Les concessions sont gérées par des responsables de sites. Enfin, chaque concession s'organise sous forme de quatre activités (VN, VO, PR, APV) et d'un responsable comptable.

La croissance et l'arrivée du DO a donc eu un impact direct sur l'organisation et le fonctionnement d'Autosud, que ce soit sur la redéfinition des rôles, la mise en place d'outils ou même sur la culture du groupe.

Conclusion de la section 1 : Un groupe qui a su évoluer dans une conjoncture difficile

Alors que le secteur automobile traverse une crise sans précédent, les groupes de concessionnaires multimarques et multi-constructeurs se développent⁶⁴ de plus en plus pour faire face aux exigences des constructeurs automobiles. Autosud a profité des opportunités pour poursuivre sa stratégie de croissance externe avec l'acquisition de concessions automobiles de différentes marques. **Cette croissance externe, très rapide depuis 2010, a engendré de nouveaux défis à relever : multiplication des systèmes d'informations, besoins de structuration mais également des réorganisations nécessitant le soutien d'un directeur opérationnel.**

Ce cas met en avant la nécessité pour un tel groupe de trouver une certaine cohérence aussi bien du point de vue de la stratégie que de l'organisation. **Il pose donc la question de la cohérence à la fois dans les concessions, comme avec le cas PERDAREN, mais aussi dans le groupe du fait de la multiplicité des concessions.**

Pour cette recherche, nous avons choisi la méthode de cas enchâssés, permettant une analyse conjointe du groupe en tant que cas unique et des concessions en tant qu'unités.

⁶⁴ Les gros groupes achètent également des petits groupes : proposition d'achat du groupe Kayser par le groupe By My Car au 1^{er} Février 2016.

Section 2 : Des itérations entre terrain et théorie

L'étude du cas Autosud représente une opportunité méthodologique d'étudier un cas représentatif (Yin, 2009) de la question de la cohérence. Nous avons étudié ce cas en prenant une posture dite interprétativiste, qui se focalise sur l'interprétation des données grâce à une immersion dans le terrain. Ce choix de posture a une incidence directe sur la façon dont s'élabore l'objet de la recherche (1).

Étant donné la posture interprétative et la spécificité du cas Autosud (organisé sous forme de holding et filiales), la méthode des cas enchâssés nous est apparue comme étant la plus appropriée, car elle permet l'analyse du cas général et des sous-unités. La méthode s'appuie sur des observations et des entretiens, ce qui peut induire des biais dans l'analyse. Nous avons donc également veillé à garantir la validité et la fiabilité de la recherche (2).

1. LE CHOIX D'UNE POSTURE INTERPRÉTATIVISTE

La construction de l'objet de recherche résulte de la posture épistémologique que l'on souhaite adopter. Après avoir présenté les différentes postures épistémologiques, nous montrons pourquoi nous avons choisi une approche interprétativiste.

1.1 Les différentes approches épistémologiques

Différents angles d'approches sont possibles dans le cadre de la recherche. La posture adoptée aura des conséquences directes sur l'objet de recherche et sur la façon de l'aborder, ainsi que sur les connaissances générées par la recherche. La façon d'aborder la recherche fait débat dans la communauté scientifique, nous n'entrerons pas ici dans ce débat. On distingue en général trois paradigmes de recherche : positivisme, interprétativisme et constructivisme. Dans le dernier ouvrage sur les méthodes de recherche en management de Thiétart (2014), sont présentés les différentes approches de recherche en fonction de deux axes : l'axe ontologie et l'axe épistémologie (Figure 26).

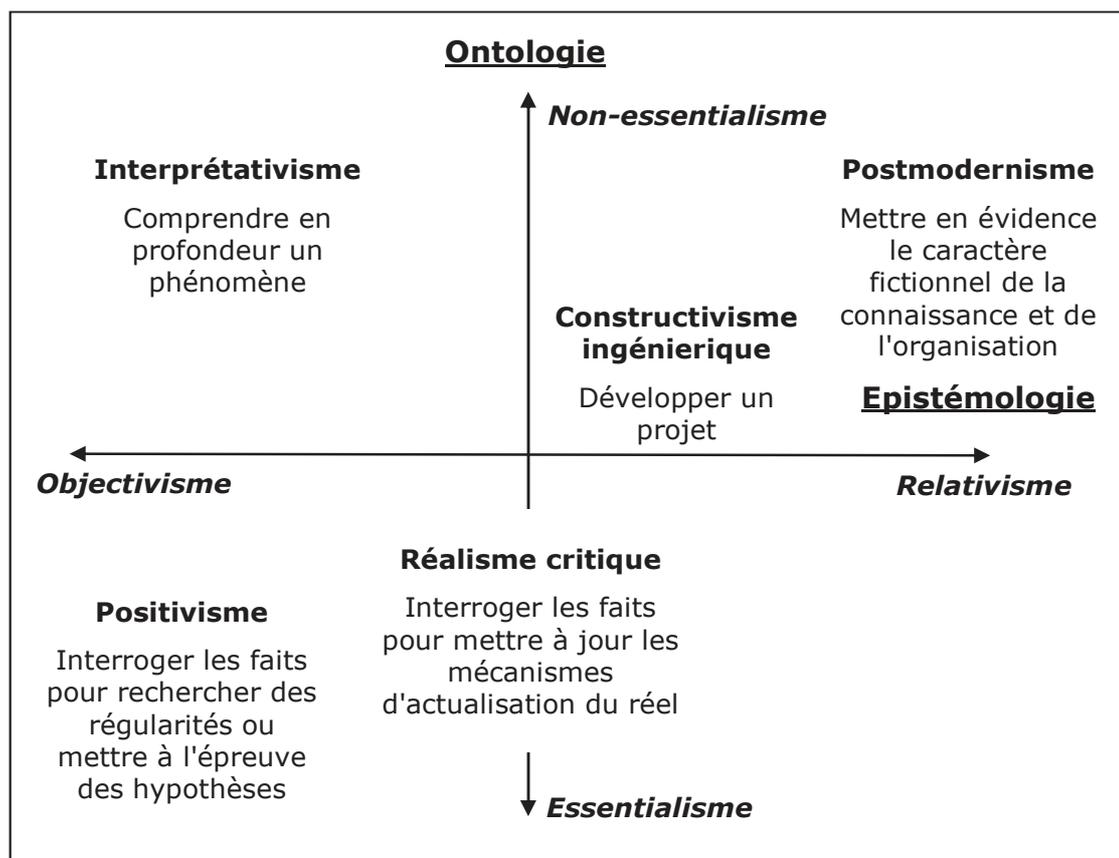


Figure 26 : Les approches de recherche d'après Allard-Poesi et Maréchal (2014, p.53)

L'ouvrage coordonné par Thiétart (2014), identifie donc cinq types de postures : deux approches réalistes se rapprochant du paradigme positiviste, deux approches relativistes plus proche du paradigme constructiviste et enfin l'approche interprétative.

1.1.1 Les différentes approches

Dans une perspective positiviste, le chercheur est amené à conduire des recherches empiriques, afin de tester la régularité d'un fait et sa qualité de « loi universelle ».

L'approche est déterministe : « *des causes réelles existent, la causalité est loi de la nature* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014).

Dans cette approche, l'objet de recherche existe indépendamment du chercheur et c'est l'objet qui va servir de guide. Le positivisme cherche à éviter toute implication du chercheur dans l'objet de recherche qui pourrait avoir des incidences sur celui-ci.

Ce n'est pas le chercheur qui construit l'objet mais au contraire, c'est l'objet qui va guider le chercheur.

« Idéalement, l'objet est indépendant du processus ayant conduit le chercheur à son élaboration. Et c'est l'objet qui, une fois élaboré, sert de guide à l'élaboration de l'architecture et la méthodologie de la recherche. » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p.56)

Le réalisme critique qui s'inscrit dans la perspective réaliste comme les positivistes, remet en question un fétichisme des données, des confusions dans les relations de cause à effet, un manque de reconnaissance du rôle du langage et concepts dans les constructions sociales (Allard-Poesi et Maréchal, 2014).

L'objectif du réalisme critique est alors de relier des relations et schémas de comportements au travers de comparaisons entre structures pour identifier les mécanismes qui génèrent les phénomènes empiriques.

« Ainsi, plutôt que de se limiter à l'observation empirique de régularités de surface, la production de connaissance scientifique passe par la mise à jour de mécanismes et des structures de causalité qui génèrent les phénomènes empiriques. » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p.56)

Si pour le positivisme, la réalité et donc l'objet de recherche existent indépendamment du chercheur, pour le constructiviste, la réalité et l'objet de recherche sont des construits. Il y a une forte interaction entre le chercheur et l'objet de sa recherche.

« [La réalité]est créée par le chercheur à partir de sa propre expérience, dans le contexte d'action et d'interactions qui est le sien : observations et phénomènes empiriques sont le produit de l'activité cognitive des acteurs : ce qu'ils isolent et interprètent à partir de leurs expériences (von Glaserfeld, 2001). » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p.59)

Il n'existe donc pas de loi universelle comme dans le positivisme, le chercheur s'implique totalement dans la construction de l'objet de recherche. Les résultats issus de cette recherche sont donc liés à un contexte et au chercheur lui-même. Cette approche est particulièrement adaptée aux sciences de gestion car les recherches permettent de produire des connaissances *« opératoires, utiles et pertinentes pour l'action »* (Allard-Poesi et Maréchal 2014, p.59) destinées aux organisations.

L'objet de recherche a pour objectif de répondre à des problèmes pratiques soulevés par les organisations. Il en général co-construit par le chercheur et les acteurs du terrain de recherche, ce qui fait que l'objet de recherche n'est terminé qu'en même temps que la recherche elle-même.

« Dans ce cadre, l'objet doit cristalliser les préoccupations théoriques du chercheur et répondre aux problèmes pratiques des membres de l'organisation étudiée, et son élaboration procède d'un véritable processus de construction avec les acteurs de terrain ; on parle alors de co-construction (Allard-Poesi et Perret, 2003). » (Allard-Poesi et Maréchal 2014, p.59)

L'approche postmoderne quant à elle, est basée sur le rôle du langage et s'oppose clairement aux visions réalistes. Dans cette perspective, il est presque impossible de déterminer des lois universelles, car elles sont liées à nos propres perceptions.

« L'objet de recherche consiste ainsi à dévoiler les processus d'écriture du monde et les relations de pouvoir qui les animent en vue d'empêcher toute clôture définitive du sens » (Allard-Poesi et Maréchal 2014, p.61)

1.1.2 Une recherche inscrite dans l'interprétativisme

Le chercheur dispose de différents angles pour effectuer ses recherches : positivisme, réalisme critique, constructivisme ingénierique, postmodernisme et interprétativisme. Ces différentes approches débouchent sur différentes méthodologies et une conception différente de l'objet de recherche. Elles n'ont également pas les mêmes objectifs quant aux types de connaissances qu'elles engendrent. Dans notre cas, nous avons choisi d'inscrire notre recherche dans une approche interprétative.

L'approche interprétative se distingue des approches constructivistes et positivistes à différents points de vue (Tableau 15).

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
<i>Quel est le statut de la connaissance ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothèse réaliste • Il existe une essence propre à l'objet de connaissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothèse relativiste • L'essence de l'objet ne peut être atteinte 	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothèse relativiste • L'essence de l'objet ne peut être atteinte (modéré) • ou n'existe pas (radical)
<i>La nature de la « réalité »</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Indépendance du sujet et de l'objet • Hypothèse déterministe • Le monde est fait de nécessités 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépendance du sujet et de l'objet • Hypothèse intentionnaliste • Le monde est fait de possibilités 	
<i>Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La découverte • Recherche formulée en termes de « pour quelles causes » • Statut privilégié de l'explication 	<ul style="list-style-type: none"> • L'interprétation • Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » • Statut privilégié de la compréhension 	<ul style="list-style-type: none"> • La construction • Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » • Statut privilégié de la construction
<i>Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifiabilité • Confirmabilité • Réfutabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Idiographie • Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation • Enseignabilité

Tableau 15 : Paradigme positiviste, interprétativiste et constructiviste d'après Girod-Séville et Perret (1999)

L'approche interprétative se rapproche plutôt du constructivisme ingénierique dans le sens où le chercheur développe une compréhension de la réalité au lieu de chercher les lois universelles constituant cette réalité (hypothèse relativiste) : l'essence même de l'objet ne peut être atteinte contrairement au positivisme.

Elle repose aussi sur une hypothèse d'interactivité où l'objet de recherche et le chercheur sont interdépendants comme dans l'approche constructiviste.

« Le sujet et l'objet étudié sont fondamentalement interdépendants – hypothèse d'interactivité- (Schwandt, 1994) »
(Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p.57)

Pour comprendre la réalité, le chercheur doit aussi comprendre les parties prenantes de cette réalité, autrement dit les individus et leurs comportements.

« Le développement d'un tel type de connaissance passe notamment par la compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction, compréhension qui, seule, permet d'assigner un sens à leurs comportements (Schwandt, 1994) ».
(Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p.57)

Cette compréhension des comportements des individus ne peut se faire sans se rapprocher au plus proche de cette réalité elle-même, le chercheur va alors s'intégrer dans le terrain de recherche et l'observer, voire y participer. L'objet de recherche va être également co-construit avec les acteurs du terrain de recherche et va être finalisé lorsque le chercheur aura fini son terrain même si dans la plupart des cas, le chercheur part avec une question de recherche large (Allard-Poesi et Maréchal, 2014). La démarche privilégie donc la compréhension à la construction (constructivisme) ou à l'explication (positivisme).

Notre recherche a pour objectif de développer une compréhension de la réalité qu'expérimentent les acteurs : comprendre comment émerge la cohérence dans une organisation où il existe différents mondes et des objectifs divergents. L'approche de recherche s'appuie donc sur l'hypothèse relativiste. En tant que chercheur, nous nous sommes pleinement impliqués et nous avons construit notre objet de recherche, nous reconnaissons donc l'interdépendance entre le chercheur et l'objet de recherche, nécessaire à la compréhension de la réalité. Cela s'est traduit par une observation participante et des allers-retours entre la théorie et le terrain de recherche qui ont permis de faire émerger l'objet de notre recherche (Figure 27).

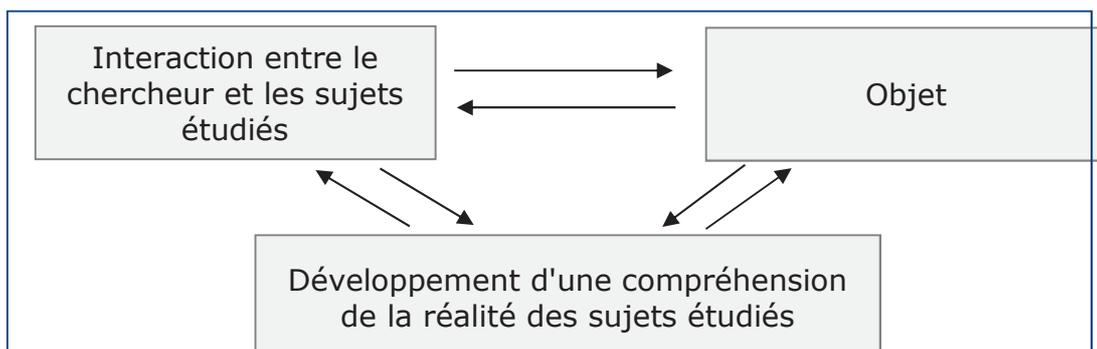


Figure 27 : La construction de l'objet de recherche dans la perspective interprétativiste d'après Allard-Poesi et Maréchal 2014. p.57)

Dans le cadre d'une approche interprétative, la validité de la recherche repose sur deux critères : l'idiographie et l'empathie (Perret et Séville, 2007). Cela implique que les phénomènes soient étudiés en situation afin de pouvoir effectuer une description détaillée (idiographie), mais aussi que le chercheur soit suffisamment en empathie pour comprendre la réalité et surtout la façon dont les faits sont vécus par les acteurs. Nous avons suivi ces préconisations. Nous reviendrons cependant ultérieurement de façon plus détaillée sur la question de la validité de la recherche.

Le choix de la posture interprétativiste va intégrer le chercheur dans la construction de l'objet de recherche. Dans notre cas, nous avons construit l'objet suite à des allers-retours en la théorie et le terrain.

1.2 La construction de l'objet de recherche

« L'objet d'une recherche est la question générale (ou encore la problématique) que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre. » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p.48)

L'objet de recherche est un construit, il est donc un objet « *mouvant, réactif, contingent de la conception et du déroulement de la recherche* » (Thiétart, 2014), p13). C'est ce qui explique que la construction de l'objet est un processus qui est souvent fait d'allers et retours entre la littérature et le terrain de recherche (Figure 28).

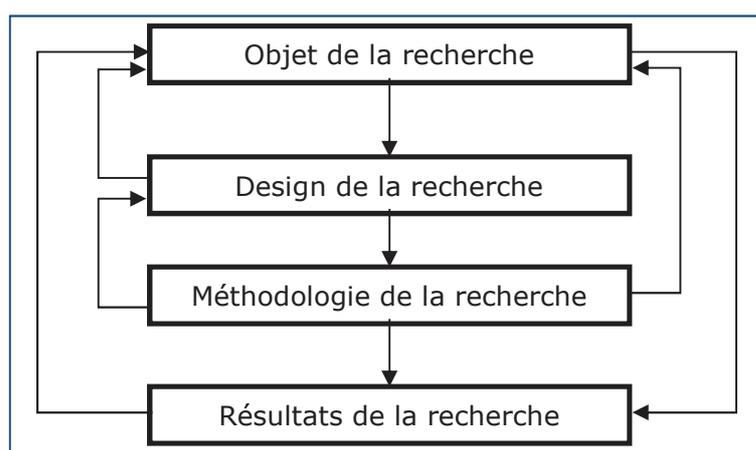


Figure 28 : La construction de l'objet de recherche, d'après Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p.49

Notre objet de recherche s'est construit au fur et à mesure du processus de recherche (4 périodes) :

- première période : définition d'une première question de recherche
- deuxième période : choix du terrain et de la méthodologie
- troisième période : résultats de recherche et lecture plus approfondie de la littérature
- quatrième période : redéfinition et précision de l'objet de recherche et un retour sur le terrain pour validation

1.2.1 D'une première question de recherche...

S'inscrivant dans une approche interprétativiste, notre recherche a pour objectif de mieux comprendre une réalité. La question initiale que nous avons poursuivie est celle des relations entre les organisations et les objets de gestion qui en résultent, et le rôle qu'ils peuvent jouer au-delà de celui d'instruments de mesure. La littérature a mis en avant la multitude de rôles que peuvent jouer les outils de contrôle de gestion : gestion prévisionnelle, coordination et communication (Chtioui, 2008), délégation et motivation, apprentissage au management (Boltecker, 2002), légitimation (DiMaggio et Powell, 1983). Qu'en est-il du rôle de ces objets dans les relations entre organisations ?

Nous avons pour cela choisi d'étudier le cas d'un groupe de concessionnaires automobile qui a fait l'objet d'une étude pré-exploratoire.



Cette étude pré-exploratoire a permis de comprendre le fonctionnement des concessions automobiles et des problèmes pratiques qu'ils rencontrent. Nous avons donc choisi de poursuivre dans cette voie et de réaliser une étude plus approfondie du terrain de recherche en partant avec cette première question :

Quels sont les outils de gestion utilisés par le groupe de concessions automobiles et quels rôles jouent-ils dans les relations entre les concessions ?

Notre première question de recherche s'articule autour de problèmes concrets de notre groupe de concessionnaires : avec la diversité des concessions du groupe, quels outils de gestion mettre en place ? À partir de ce problème, on peut ensuite construire une problématique et l'objet de

recherche. Dans notre démarche interprétativiste, nous avons donc commencé notre recherche avec une question large et un terrain de recherche : un groupe de concessions automobiles. Notre objet de recherche a donc émergé au fur et à mesure de la compréhension du terrain de recherche.

« Le chercheur part souvent avec une question très large et un terrain de recherche. Son objet de recherche va véritablement émerger à mesure que sa sensibilité et sa compréhension du contexte se précise. »

(Allard-Poesi et Maréchal, 2014)

1.2.2 ... à la définition de l'objet de recherche

« Construire un objet de recherche consiste à formuler une question articulant des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques, question qui permettra de créer ou découvrir d'autres objets théoriques, empiriques ou méthodologiques, pour expliquer, prédire, comprendre ou encore changer la réalité sociale » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014),p 52)

La construction de l'objet de recherche découle d'un processus articulant différents objets menant à une question de recherche (Figure 29).

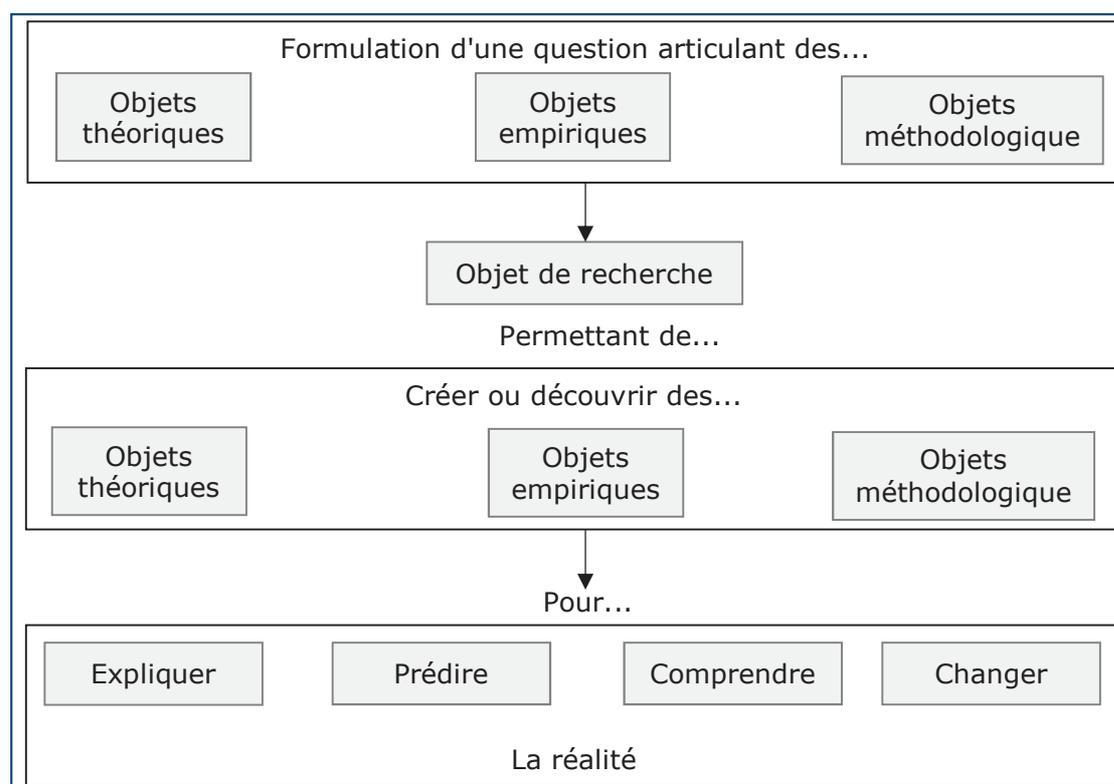


Figure 29 : La définition de l'objet de recherche d'après Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p.52

L'objet de recherche s'est construit grâce à notre étude de terrain et des allers-retours vers la littérature. Lorsque nous sommes arrivés sur le terrain

de recherche, nous avons défini une question générale sur l'utilisation des outils de gestion entre les organisations et ici, dans notre cas, entre concessions automobiles d'un même groupe.



Dans un premier temps, nous souhaitions étudier les outils de gestion existants suite à l'étude pré-exploratoire. Entre temps, le groupe de concessions Autosud a évolué et a engagé un directeur opérationnel qui a amené des changements et des outils pour le groupe. Nous avons été impliqués dans la mise en œuvre d'un nouvel outil pour le groupe.

L'étude pré-exploratoire a permis de faire l'état des lieux avant l'arrivée de ce nouveau directeur tandis que l'observation participante, plus longue, nous a montré les changements liés à ce nouveau directeur. Nous avons donc pu voir les incidences directes sur le comportement et les réactions des acteurs. Pour conforter les observations et pour suivre la méthodologie choisie (la méthode des cas enchâssés), nous avons également mené des entretiens semi-directifs à la fin de la période d'observation. Pendant toute la période d'observation nous nous sommes immergés conformément à notre posture interprétativiste afin de développer notre compréhension de la réalité. Nous avons ainsi pu « *développer une compréhension de l'intérieur de la réalité sociale, et en particulier d'appréhender les problématiques, les motivations et les significations que les différents acteurs y attachent* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014), p.57)

Pendant la période d'observation mais aussi et surtout après, nous avons effectué un retour à la théorie. Les échanges avec différents groupes de recherche, les communications pendant les congrès mais aussi avec le terrain nous ont permis de valider notre objet de recherche.

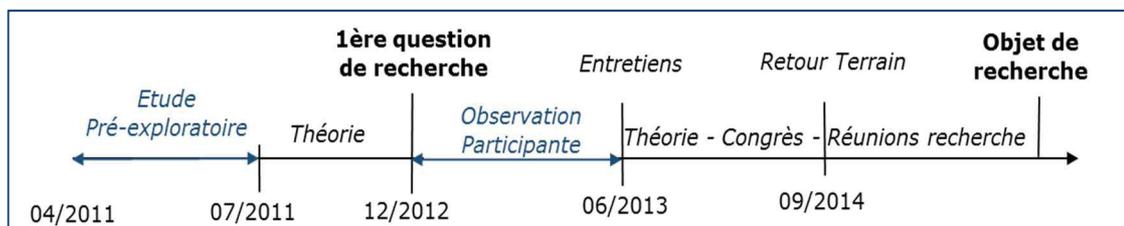


Figure 30 : Construction de l'objet de recherche

Nous avons ensuite formulé notre question de recherche de la façon suivante :

Comment les outils de gestion peuvent-ils remplir à nouveau leur rôle dans la cohérence « dans » et « entre » les organisations ?

Cette question de recherche articule des objets à la fois empiriques, méthodologiques et théoriques visant à comprendre la réalité (Figure 31).

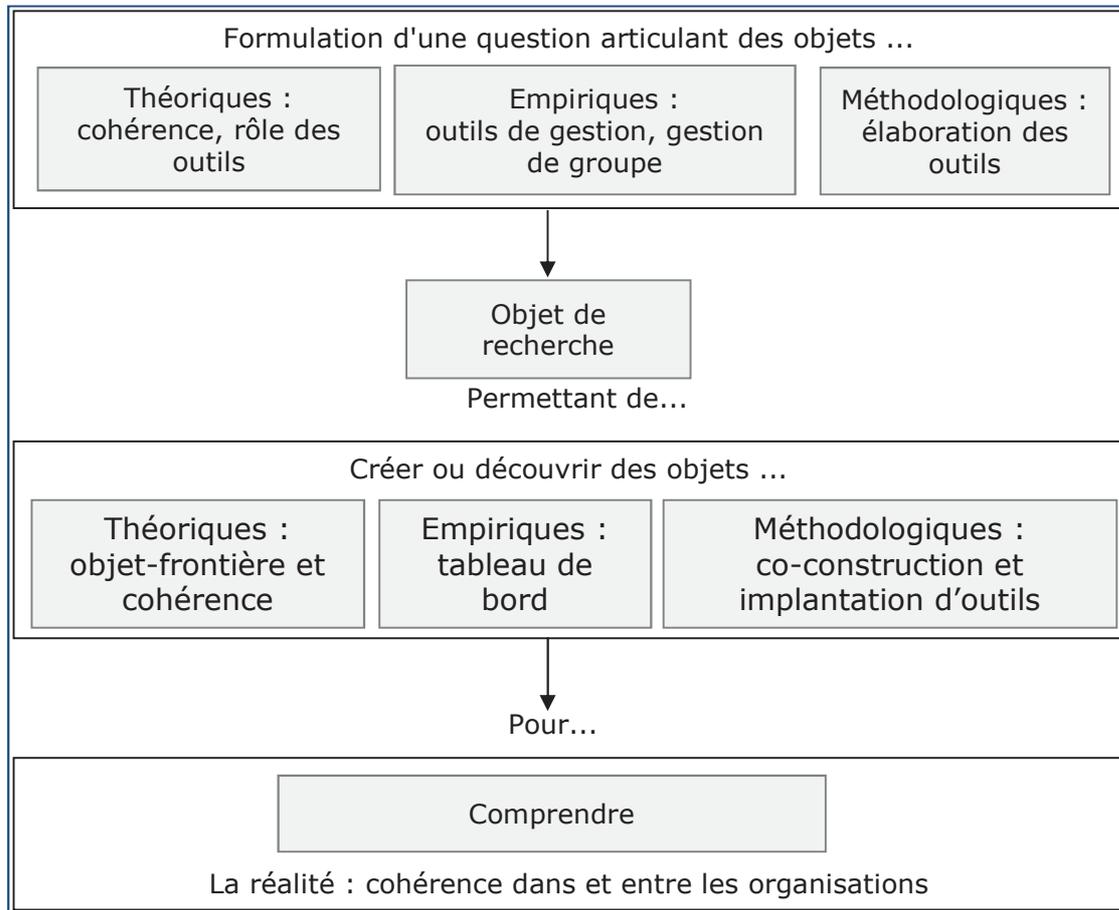


Figure 31 : La construction de notre objet de recherche

Pour parvenir à observer, analyser et interpréter notre objet de recherche, nous avons réalisé des observations participantes ainsi que des entretiens. Cette double collecte de données s'inscrit dans la méthodologie de l'étude de cas enchâssés.

2. MÉTHODE ET VALIDATION DE LA RECHERCHE

Pour étudier notre objet de recherche, nous avons utilisé la méthode des cas enchâssés qui permet de multiplier les approches sur de multiples cas intégrés dans un cas unique. Cette méthode a pour avantage de limiter les biais et de valider et fiabiliser la recherche.

2.1 La méthode des cas enchâssés

Cette méthode préconise de réaliser conjointement une observation et des entretiens avec les principaux acteurs (Yin, 2009, 2012). Nous avons donc choisi, dans la continuité de l'étude pré-exploratoire menée, de réaliser une observation participante. Celle-ci est plus adaptée à l'étude de notre objet de recherche qu'une recherche action, car elle permet une plus grande prise de recul en étant moins impliqué dans le processus (Allard-Poesi et Maréchal, 2007).

À l'issue de l'observation nous avons ensuite réalisé des entretiens semi-directifs. Ces deux méthodes sont en effet complémentaires (Tableau 16).

	<u>Entretiens</u>	<u>Observation</u>
<i>Type de données collectées</i>	Discursives	Factuelles
<i>Collecte des données</i>	Enregistrements/prises de notes	Observation des processus et des comportements
<i>Attitude du chercheur</i>	Empathie, flexible	Selon le mode d'observation
<i>Point de vue du chercheur</i>	Externe	Externe ou interne

Tableau 16 : Observation et entretiens, des méthodes complémentaires d'après Thiétart, 2007

2.1.1 Une méthode d'analyse de cas multiples

La méthode des cas est une méthodologie adaptée aux questions de recherche de type descriptive ou exploratoire. Dans notre cas, la question de recherche est de type exploratoire dans le sens où elle répond à « *Comment ou pourquoi quelque chose s'est produit ?* » (Yin, 2012). Ici il s'agit de savoir comment un outil de gestion a amené plus de cohérence chez Autosud.

Cette méthode sollicite deux types de collecte de données : une observation directe de ce que l'on souhaite étudier et des entretiens avec les personnes concernées par l'évènement. L'analyse est complétée par différents documents, objets... (Yin, 2009, p.11).

Une analyse de cas est souvent perçue comme étant moins fiable qu'une étude purement quantitative, ce qui amène de plus en plus les chercheurs dans les sciences humaines et sociales à effectuer une étude quantitative en plus de l'analyse de cas ou autre méthode qualitative. Pour Yin (2009), différents éléments expliquent ce préjugé à l'encontre de la méthode de l'analyse de cas : un manque de rigueur de la part des chercheurs, la difficulté de généraliser les résultats, une méthode longue avec beaucoup de données et enfin une méthode peu adaptée à la résolution de question traitant des relations de causes à effets.

Ces éléments sont discutables selon Yin (2009) car le manque de rigueur n'est pas lié à la méthode mais plutôt au chercheur. Il souligne aussi l'importance de distinguer les études de cas qui sont « manipulées » pour l'enseignement aux étudiants de celles réalisées dans un objectif de recherche. Il insiste parallèlement sur le fait que toute recherche prend du temps, quelle que soit la méthode. Pour pallier au manque de généralisation des résultats d'études de cas, Yin (2009), suggère de multiplier les études de cas.

Pour Yin (2009), il existe cinq types de cas pour lesquels l'étude d'un seul cas est appropriée :

- Un cas critique qui permet de tester, confirmer, remettre en question ou étendre une théorie.
- Un cas unique ou extrême qui se détache par sa singularité.
- Le cas représentatif ou typique qui permet d'identifier les circonstances ou conditions de la réalisation d'un fait. Ce sont des cas qui permettent de s'instruire et les connaissances sont susceptibles d'être utilisées et applicables par les cas similaires.
- Le cas révélateur de nouveaux phénomènes qui étaient imprévisibles.
- Le cas longitudinal où l'on étudie le cas à plusieurs reprises, à des moments différents et qui mettent en avant les changements.

La méthode des cas peut s'appliquer à un seul cas ou à une multitude de cas et à une ou plusieurs unités d'analyse que l'on peut représenter dans une matrice (Yin, 2009, p.46).

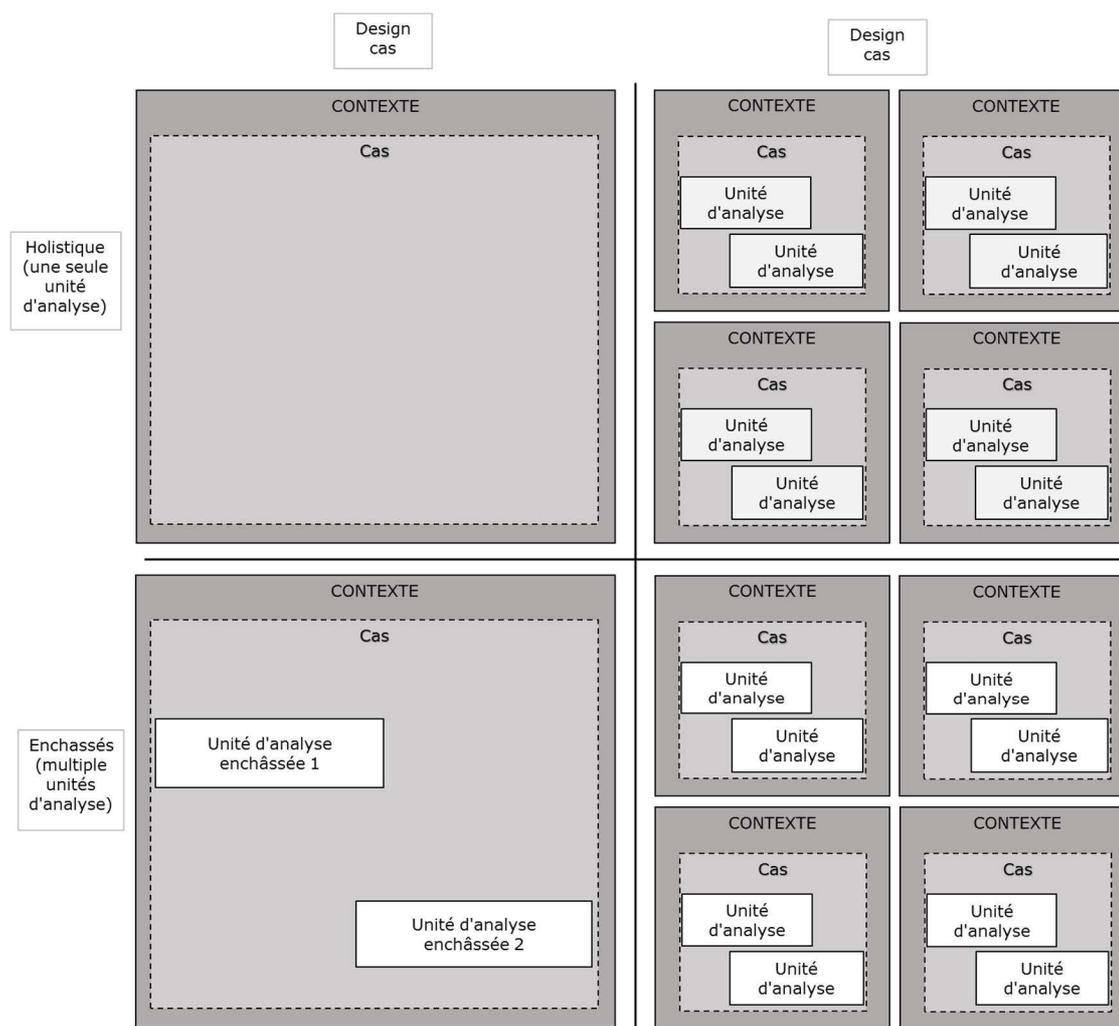


Figure 32 : Les design d'étude de cas enchâssés, d'après Yin (2009, p.46)

L'étude d'un seul cas ne signifie pas pour autant qu'il n'y a qu'une seule unité d'analyse comme le montre le cas Autosud. Nous sommes ici dans le cas où nous avons un seul contexte (le groupe) avec de multiples unités d'analyse : les plaques, concessions et services. Nous nous situons donc dans la partie inférieure gauche de la matrice de Yin (2009). Le fait d'étudier des sous unités permet d'étendre et d'approfondir les analyses.

« À l'intérieur du cas unique, on peut incorporer des sous-unités d'analyse, ce qui développe un design plus élaboré et enchâssé. Les sous-unités offrent des opportunités intéressantes pour l'étendue de l'analyse tout en améliorant les résultats sur le cas unique » (Yin, 2009, p.52)

Il est cependant deux règles d'or à respecter : d'une part, de ne pas oublier le cas d'ensemble lors de l'analyse des sous unités (ce qui biaiserait fortement les résultats) et d'autre part, approfondir suffisamment les résultats des unités (pour renforcer les résultats du cas d'ensemble).

« Cependant, si trop d'attention est donnée à ces sous-unités, et si les aspects plus larges, holistiques du cas sont ignorés, l'étude de cas en elle-même a changé d'orientation et change de nature » (Yin, 2009, p.53)

Nous avons donc effectué nos analyses en respectant ces deux règles : analyser le cas Autosud tout en utilisant les résultats des sous-unités (plaques, concessions, services) pour approfondir l'analyse du cas d'ensemble (Autosud). Notre objet de recherche intègre donc ces deux dimensions.

2.1.2 Les sources de données

Pour analyser le cas, nous avons sollicité plusieurs sources de données, issues à la fois de l'observation participante et des entretiens qui présentent des forces et des faiblesses (Tableau 17).

Source de données	Forces	Faiblesses
<i>Documentation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Stable, peut être consulté à plusieurs reprises • Discret, non créé comme résultat de l'étude de cas • Exact, contient les noms exacts, références et détails d'un événement • Large couverture, longue durée, beaucoup d'évènements et paramètres 	<ul style="list-style-type: none"> • Récupération, peut être difficile à trouver • Sélection biaisée, si la collection est incomplète • Biais de l'auteur, reflète les biais (inconnus) de l'auteur • Accès, peuvent être délibérément retenus
<i>Documents d'archives</i>	<ul style="list-style-type: none"> • [Les mêmes que pour documentation] • Précision et généralement abondant 	<ul style="list-style-type: none"> • [Les mêmes que pour documentation] • Accessibilité liée à des raisons d'ordre privé
<i>Entretiens</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ciblé, se concentre directement sur les sujets de l'étude de cas • Perspicace, procure des déductions, les causes et explications 	<ul style="list-style-type: none"> • Biais liés à la pauvreté des questions posées • Biais dans les réponses • Inexactitudes dans les retranscriptions • Réflexivité, l'interviewé donne ce que l'interviewer veut entendre

Source de données	Forces	Faiblesses
<i>Observations directes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Réalité, couverture de l'évènement en temps réel • Contextualisé, couverture du contexte du cas 	<ul style="list-style-type: none"> • Chronophage • Sélectif, étendue du cas difficile à réaliser sans une équipe d'observateurs • Réflexivité, l'évènement peut se réaliser différemment du fait qu'il est observé • Coûteux, nombre d'heures nécessaires par les observateurs
<i>Participation et observation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • [Les mêmes que pour les observations directes] • Perspicacité quant aux comportements et motivations interpersonnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • [Les mêmes que pour les observations directes] • Biais liés à l'observateur-participant, manipulation des évènements
<i>Artéfacts physiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Perspicacité sur le fonctionnement culturel • Perspicacité sur les opérations techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Sélectif • Disponibilité

Tableau 17 : Forces et faiblesses des sources de données d'après Yin (2009, p.102)

Nous détaillerons dans la section 3 les sources de données que nous avons utilisées dans le cas Autosud. La méthode des cas enchâssés a pour particularité de multiplier les analyses de cas au sein d'un cas unique. Cette méthode permet également de fiabiliser et valider la recherche.

2.2 La validité de la recherche

La fiabilité et la validité sont indispensables dans toute recherche, car elles permettent l'utilisation et la réappropriation par d'autres chercheurs.

Fiabilité et Validité	Critères
<i>Validité du construit de recherche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation entre l'objet de recherche et la méthode • Éviter les biais relatifs au contexte de la recherche, au recueil des données et à l'échantillon.
<i>Validité interne</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation entre la démarche et la problématique de recherche.
<i>Validité externe</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Choix du terrain • Analyse des données
<i>Fiabilité de la recherche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Description précise : choix du terrain, recueil et analyse de données, contrôle du chercheur • Étude de cas (Langley, 1999), 3 étapes : chronologie, codage de la narration, identification des récurrences analytiques • Fiabilité de l'instrument de mesure • Les biais à éviter sur site et sur le chercheur (Miles, Huberman et Saldana, 2013)
<i>Fiabilité de l'instrument de mesure</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilité des observations • Fiabilité des sources documentaires • Fiabilité des entretiens

Tableau 18 : Les critères de validité globale et de fiabilité de la recherche, d'après Thiétart (2014)

Dans le cadre de notre recherche qualitative, il s'agit surtout de prendre un certain nombre de précautions pour améliorer la validité globale et la fiabilité de la recherche (Tableau 18), étant donné que l'on ne peut pas mener de véritables tests comme dans le cas d'une recherche quantitative (Drucker-Godard *et al.*, 2014).

2.2.1 La validité globale

Pour Drucker-Godard *et al.* (2014), la validité globale de la recherche repose sur la validité du construit⁶⁵ de la recherche, la validité de l'instrument de mesure, la validité interne et externe des résultats.

2.2.1.1 La validité du construit de recherche et de l'instrument de mesure

La validité du construit de recherche repose sur l'adéquation entre l'objet de la recherche et la méthode employée.

⁶⁵ La validité repose aussi sur la validité de critère et de contenu, mais ceux-ci ne sont pas applicable en sciences de gestion (Drucker-Godard *et al.*, 2014)

« Il s'agit dans ce cas d'établir que les variables utilisées pour opérationnaliser les concepts étudiés sont les bonnes et d'évaluer dans quelle mesure la méthodologie de recherche (à la fois le design de recherche et les outils de recueil et d'analyse des données) permet de répondre aux questions initialement posées qui constituent l'objet de la recherche. » (Drucker-Godard et al., 2014)

Dans notre cas, nous avons choisi de nous intéresser à la question de la cohérence au travers des outils de gestion dans les organisations et entre les organisations. L'étude du rôle des outils de gestion nécessite de comprendre un phénomène, ce qui justifie donc notre posture interprétative. Le cas Autosud est un cas qui illustre parfaitement les problématiques de cohérence, étant donné la démultiplication des concessions et des systèmes d'informations. La méthode des cas enchâssés est appropriée pour l'étude d'Autosud et s'inscrit également pleinement dans la posture interprétative : observations, participations et entretiens qui facilitent la compréhension.

La validité de l'instrument de mesure repose en grande partie sur la fiabilité de l'instrument. Notre instrument de mesure (observations, sources documentaires et entretiens) est plutôt fiable, ce qui améliore la validité de l'instrument.

« Pour être valide, l'instrument doit d'une part mesurer ce qu'on lui demande de mesurer et d'autre part de donner des mesures exactes de l'objet étudié. » (Drucker-Godard et al., 2014)

L'observation a permis de comprendre le phénomène étudié, en ce sens il a permis de mesurer ce qui était demandé. Le guide semi-directif des entretiens, a été élaboré suite aux observations afin d'améliorer sa validité.

2.2.1.2 La validité interne

La validité interne repose sur la démarche de la recherche et son adéquation avec la problématique (Drucker-Godard et al., 2014). Notre design de thèse vise cet objectif en reprenant de façon très précise : la démarche et la problématique en introduction, une revue de littérature basée sur la cohérence, le contrôle de gestion et les objets-frontières (chapitre 1 et 2), la présentation du contexte de l'étude et du cas en lui-même ainsi que la méthode adoptée (chapitre 3), l'analyse des résultats (chapitre 4) ainsi qu'une discussion de ces résultats au regard de la théorie (chapitre 5).

Avoir une recherche valide consiste aussi à éviter un certain nombre de biais relatifs au contexte de la recherche, au recueil des données et à l'échantillon (Campbell et Stanley, 1967). Afin d'éviter que des événements extérieurs viennent fausser les résultats (effet d'histoire), nous avons choisi de réaliser

l'étude d'Autosud sur une période de six mois dans un contexte de conjoncture d'après-crise stable. Nous avons également réduit à six mois la période d'étude pour limiter un effet de maturation, c'est-à-dire une trop grande évolution des objets d'analyse. Le recueil des données par les entretiens a été réalisé sur un seul mois afin d'éviter les biais liés à l'échantillon : effet de régression statistique, de sélection des personnes, de disparition des personnes pendant l'étude ...

2.2.1.3 La validité externe de la recherche

Il s'agit de la question de la généralisation des résultats de la recherche. La méthode des cas enchâssés (Yin, 2013, 2009) a pour avantage de rendre l'étude de cas plus généralisable car elle multiplie les études de cas. Il faut cependant déterminer le niveau de généralisation possible : à l'échantillon, à une population d'entreprises (Drucker-Godard *et al.*, 2014) ? Dans le cas Autosud, nous sommes en présence de plusieurs niveaux d'analyse et de résultats : la concession en elle-même, les plaques et le groupe multimarque. La généralisation des résultats doit donc se faire en fonction du niveau d'analyse. Nous reviendrons sur la question de la généralisation et de la transférabilité dans la conclusion de la thèse.

2.2.2 La fiabilité globale de la recherche

Dans le cadre d'une recherche de type qualitative, la fiabilité de la recherche repose en grande partie sur les capacités du chercheur à expliquer sa démarche, pour qu'elle soit réutilisable par d'autres chercheurs mais aussi sur la fiabilité de l'instrument de mesure

2.2.2.1 La fiabilité de la recherche

La fiabilité de la recherche repose en grande partie sur la fiabilité de l'instrument de mesure, mais aussi et surtout sur la capacité du chercheur à transmettre la méthode qu'il a utilisé et tout ce que cela implique.

« La question de la fiabilité concerne toutes les phases opératoires d'une recherche quantitative ou qualitative : la collecte de données, le codage et toute autre opération de préparation et d'analyses de données, voire la présentation des résultats lorsque le vocabulaire ou les tableaux de présentation sont spécifiques aux chercheurs. »

(Drucker-Godard *et al.*, 2014)

Dans la section 3, nous avons donc présenté les informations nécessaires pour détailler la collecte de données et du codage. Les résultats sont présentés dans le chapitre 4.

Pour l'étude de cas, nous avons suivi les recommandations de Yin (2009) pour qui l'analyse des sous-unités ne doit pas faire perdre de vue le cas d'ensemble dans une méthode des cas enchâssés. Nous avons aussi effectué une présentation détaillée du cas Autosud et de son contexte, comme le préconise (Langley, 1999) pour les études de cas.

Pour Miles, Huberman et Saldana, (2013), la fiabilité d'une étude de cas repose sur deux biais à éviter : les effets du chercheur sur le terrain et les effets du terrain sur le chercheur. Concernant les risques liés aux effets du chercheur sur le terrain, nous avons passé six mois sur le terrain ce qui a facilité notre intégration dans le groupe. Le contrôleur de gestion d'Autosud nous a également aidés dans cette intégration, ce qui a permis de rassurer les personnes rencontrées. Pour éviter d'être trop pris par notre terrain (effets du terrain sur le chercheur), nous avons continué à nous rendre dans les réunions mensuelles de notre groupe de recherche et nous avons eu des échanges sur l'objet de recherche pour ne pas le perdre de vue.

2.2.2.2 La fiabilité de l'instrument de mesure

La fiabilité de l'instrument de mesure repose sur sa capacité à faire des mesures de la même façon, quelle que soit la personne qui l'utilise.

« Pour être fiable, un instrument de mesure doit permettre à des observateurs différents de faire des mesures concordantes d'un même sujet avec le même instrument, ou de permettre à un observateur d'établir des mesures similaires d'un même sujet à des moments différents, toujours avec le même instrument. »

(Drucker-Godard et al., 2014)

Cette fiabilité repose entièrement sur les capacités du chercheur dans le cas d'une recherche qualitative. On peut appréhender cette fiabilité au travers de celle des observations, des sources documentaires et des entretiens (Drucker-Godard et al., 2014).

Étant donné que l'observation a été menée par un seul chercheur, nous avons veillé à tenir un journal de bord permettant de suivre des événements précis survenus pendant l'observation. Nous avons également mené les entretiens afin de pouvoir valider les observations faites. Les entretiens et les observations se complètent afin d'améliorer la fiabilité de la recherche, auxquels nous avons ajouté l'étude de documents. Tous ces éléments sont précisés dans la section 3 de ce chapitre.

Conclusion de la section 2 : Une démarche visant à valider et fiabiliser la recherche

Notre recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste, c'est-à-dire qu'elle se focalise sur la compréhension, plutôt que sur l'explication ou la construction d'un objet de recherche. **Dans cette perspective, notre objet de recherche est issu d'un processus de construction fait d'allers et retours entre le terrain et la théorie.** Nous sommes partis d'une question assez large sur le rôle des outils de gestion pour finalement parvenir à la question de recherche suivante : Comment les outils de gestion peuvent-ils remplir à nouveau leur rôle dans la cohérence « dans » et « entre » les organisations ?

Pour répondre à cette question, nous avons adopté une méthode des cas enchâssés qui s'adapte parfaitement à l'étude du cas Autosud et ses spécificités : multiplication des concessions, multiplication des marques, multiplication des systèmes d'informations. **Cette méthode, les deux observations participantes et les entretiens réalisés permettent de collecter des données en provenance de multiples sources.** Pendant cette étude de cas, nous avons pris les précautions nécessaires afin de limiter dans la mesure du possible les biais et ainsi améliorer la validité et la fiabilité de la recherche. Dans cette perspective, nous décrivons ensuite de façon précise les modalités des observations participantes, des entretiens menés et de l'analyse de contenu.

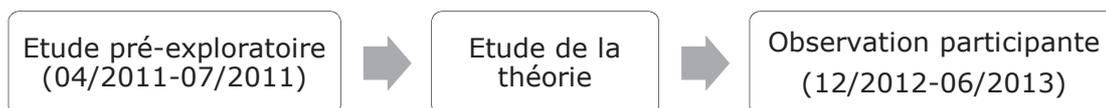
Section 3 : Observations, entretiens et analyse de contenu

La méthode des cas enchâssés (Yin, 2012, 2009) préconise d'effectuer conjointement des observations et des entretiens. Ces méthodologies sont en effet complémentaires (Thiéart, 2007). Nous avons choisi comme méthode d'observation celle de l'observation participante, ce qui nous a permis de garder notre statut de chercheur et de participer à différents projets chez d'Autosud. De plus, l'observation participante a pour avantage de donner accès à une grande variété de sources de données (1).

À la fin de la période d'observation, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les différents membres du groupe Autosud : des directeurs de plaque, des chefs de service et des responsables comptables ainsi que les membres de la direction. La collecte de données a ensuite donné lieu à une analyse de contenu multidimensionnelle (Bardin, 1977) qui permet une analyse à la fois longitudinale (sur le groupe ou sur une catégorie d'acteurs) et verticale (sur l'acteur) des résultats (2).

1. LES OBSERVATIONS PARTICIPANTES

L'étude pré-exploratoire nous a permis de mieux comprendre les enjeux et les difficultés auxquels font face les concessionnaires automobiles. Nous avons suivi pendant cette première observation participante la reprise d'une concession automobile (PERDAREN) par le groupe Autosud. Nous avons ensuite fait un premier retour à la théorie pour formuler une première question de recherche avant de réaliser la seconde observation participante qui a donné lieu à une collecte de données plus large.



1.1 Une posture d'observateur et de participant

En étant à la fois observateur et participant aux projets d'Autosud, nous avons pu assister et comprendre les événements du groupe. La réalisation des inventaires de véhicules nous a par exemple révélé un grand nombre d'informations sur le fonctionnement des concessions automobiles.

1.1.1 L'observateur participant

L'observateur participant doit rester sur une longue période dans l'organisation afin de réduire la résistance des acteurs. Il est donc nécessaire qu'il s'intègre parfaitement au terrain. Cette approche est conforme à notre démarche interprétativiste (Tableau 19).

	Participant complet	Participant observateur	Observateur participant	Observateur complet
Type observation	Dissimulée	Connue	Connue	Connue
Statut	Membre de l'organisation	Membre de l'organisation	Chercheur	Chercheur
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de modification de comportement par les acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Liberté accrue dans la collecte de données • Réalisation d'entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> • Liberté dans la collecte de données, entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'intervention du chercheur
Limites	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'entretiens • Risque d'être découvert • Méfiance de la part des acteurs • Éthique de la méthode 	<ul style="list-style-type: none"> • Méfiance des acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Résistance des acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigidité, • Risque d'interprétation biaisée.

Tableau 19 : Les différents types d'observation selon Baumard et al., 2007

Notre statut reste avant tout celui du chercheur, nous ne sommes qu'un membre qui participons et nous ne pouvons pas être considérés comme membre à part entière de l'organisation. Nous avons été accueillis par le groupe de concessionnaires comme en témoigne la convention d'accueil que nous avons signé. Nous avons eu un accès assez large à l'ensemble des documents et réunions dans le groupe. Le contrôleur de gestion a facilité notre insertion dans le groupe à deux reprises : lors de l'étude pré-exploratoire et lors de l'observation participante.

Bien qu'étant considéré comme chercheur par les membres de la direction et les directeurs de plaque, nous avons parfois été assimilés à un statut de stagiaire à la direction pour les chefs de services, secrétaires et comptables que nous avons rencontrés. Nous avons donc bien précisé lors de la réalisation des entretiens notre rôle de chercheur en gestion.

1.1.2 Un exemple d'observation : l'inventaire de véhicules

Que ce soit à la demande de la holding ou à l'initiative de la comptabilité, les inventaires sont réalisés parfois plusieurs fois dans l'année (2 à 3 fois par an jusqu'à tous les 2 mois selon la taille et l'ancienneté de la concession). Nous avons réalisé dans le cadre de l'étude pré-exploratoire deux inventaires chez PERDAREN, mais également d'autres dans diverses concessions du groupe.

Chez PERDAREN, l'inventaire est assez long à réaliser du fait de la taille de la concession avec parfois plus de 600 véhicules (neufs ou d'occasion) sur place à compter. L'organisation de l'inventaire est la suivante : créer des équipes pour compter et pointer les véhicules à partir d'une feuille blanche puis faire le rapprochement avec le stock comptable sur un tableur. Une fois le rapprochement effectué, les écarts sont analysés et l'absence de véhicule sur le site doit être justifiée : prêt à un client, en transformation, en transport, en livraison ...

Pour réaliser le pointage, il est préférable de constituer des équipes avec un membre de la comptabilité et un membre du service concerné (vendeur ou chef véhicule neuf ou occasion), même si c'est parfois difficile de mobiliser du personnel pour réaliser des inventaires, jugés non productifs par les opérationnels. Cela facilite la recherche des véhicules dans une grande concession ou certains véhicules peuvent être stockés à divers endroits.

L'analyse des écarts et la recherche des véhicules manquants est source de beaucoup d'observations pour le chercheur. Il peut circuler dans l'ensemble de la concession et interagir avec le personnel de la concession en ayant un objet de discussion commun à toute la concession : les véhicules. Cette approche permet aussi aux membres de la concession de mieux nous connaître et ils sont d'autant plus enclins à partager leur vision de la gestion de la concession au travers de l'inventaire. Par les questions multiples et par la recherche de véhicules, nous avons ainsi pu retracer le processus autour de l'achat, le stockage, la préparation et la livraison d'un véhicule. Les contacts créés pendant l'inventaire nous ont aussi permis de faciliter le rapprochement entre les opérationnels et les comptables de la concession, qui souffrent parfois d'une incompréhension réciproque quant au travail de l'autre.

L'étude pré-exploratoire nous a permis de saisir le fonctionnement du secteur automobile et des groupes de concessionnaires, préalable nécessaire à la réalisation de l'observation participante en elle-même qui s'est déroulée

après l'arrivée du directeur opérationnel. Cela nous a également permis d'affiner et de préciser notre question de recherche.

1.2 Une collecte de données multi-sources

Différentes missions nous ont été confiées pendant ces périodes d'observation sur différents sites, avec ou sans la présence du contrôleur de gestion que nous détaillons par la suite. Nous avons collecté des données provenant de différentes sources (Tableau 20) : documents consultés, observations, participation et différents objets et artefacts.

<i>Données collectées pendant l'observation</i>	
<i>Documents</i>	Consultés pendant l'observation et les entretiens.
<i>Observations</i>	Prises de notes régulières sur les différents sujets et évènements observés.
<i>Participation</i>	Mise en œuvre du tableau de bord Allure, différentes missions. Participation à certaines réunions. Création de documents.
<i>Objets, artefacts</i>	Tableau de bord « Tendances », tableau de bord Allure, Tableaux du matin...

Tableau 20 : Synthèse des types de données collectées pendant les phases d'observation

1.2.1 Les documents consultés et les objets

Pendant les deux phases d'observation, nous avons eu accès à plusieurs documents que nous avons pu consulter et qui ont apporté des approfondissements sur les comportements et les évènements observés. Nous n'avons cependant pas pu avoir des copies de tous les documents, pour une question de confidentialité (Tableau 21).

Documents consultés	Contenu du document	Apports pour l'étude : connaissance du contexte et triangulation
<i>Organigramme financier du groupe</i> (Réalisé par le CDG)	<ul style="list-style-type: none"> • Architecture financière du groupe : holding, SCI et filiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Détention du patrimoine • Relations entre les différentes sociétés composant le groupe
<i>Modèle comptable marque FR/B</i> (Constructeur FR/B)	<ul style="list-style-type: none"> • Architecture imposée par le constructeur automobile des comptes • Indicateurs analytiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Relations entre constructeurs et concessionnaires • Organisation comptable des concessions
<i>Comptes de résultats de différentes marques</i> (CDG à partir du modèle constructeur)	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats par activité détaillés avec consolidation et frais généraux 	<ul style="list-style-type: none"> • Détails pour chaque activité des composantes du résultat. • Analyse des différentes problématiques rencontrées par les concessions
<i>Bulletin mensuel ou trimestriel pour chaque marque</i> (Constructeurs automobiles)	<ul style="list-style-type: none"> • Données chiffrées par activité des concessionnaires niveau France, région ou autre secteur géographique • Statistiques sur le marché de l'automobile avec comparatifs entre marques (variables selon le constructeur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'accompagnement des constructeurs envers leurs concessionnaires • Informations sur la conjoncture du secteur
<i>Diapositives de la convention du groupe</i> (DO, CDG, DRH, DA)	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositives de la convention • Membres du groupe, bilan de l'année précédente, perspectives de l'année à venir 	<ul style="list-style-type: none"> • 1ère convention organisée par le groupe • Observation des comportements • Rencontre avec différents acteurs
<i>Guide à l'attention des utilisateurs d'Allure</i> (CDG et DO)	<ul style="list-style-type: none"> • Indications sur les données à intégrer pour chaque page du tableau de bord « Allure » 	<ul style="list-style-type: none"> • Aide à la prise en main d'Allure • Informations transmises aux différents acteurs concernés par Allure

Tableau 21 : Documents consultés et apports pour l'étude d'Autosud

Les documents ont été consultés également pour certains pendant les entretiens, comme par exemple les bulletins statistiques en provenance des constructeurs automobiles (entretiens avec les directeurs de plaque) et les modèles comptables (entretiens avec les responsables comptables). Nous n'avons retenu ici que les principaux documents pertinents pour l'étude de cas, nous avons en effet vu un grand nombre de documents comme des formulaires, tableaux clients, fournisseurs, fiches inventaires, guides et procédures, notes de services...

Par ailleurs un grand nombre d'informations sont stockées dans les différents progiciels de gestion automobiles et ne sont donc pas formalisées sous forme de documents. Les utilisateurs réalisent des requêtes dans les systèmes informatiques, comme nous l'avons également fait pendant l'observation participante.

Les objets et artefacts apportent un plus grand éclairage sur le fonctionnement à la fois culturel et technique de l'organisation (Yin, 2009). Ces objets sont au cœur de notre analyse tels que le tableau de bord Allure, les Tableaux du matin, le tableau stratégique Tendances ou encore les systèmes d'informations tels que les Dealer Management Systems (DMS) et même le programme Ambitions Groupe réalisé par le Directeur Opérationnel. Nous avons donc apporté un soin tout particulier à l'étude de ces objets et nous leur avons consacré une part importante dans nos résultats (voir chapitre 4).

1.2.2 Les observations et participations

L'observation directe des événements procure un certain nombre d'avantages : vivre l'évènement en temps réel, contextualiser le cas et en y participant, comprendre les comportements et les motivations (Yin, 2009). Étant seul sur le terrain, il est difficile d'être partout à la fois, ce qui amène à une sélection des événements, en fonction des opportunités qui se présentent.

Nous avons sélectionné les événements par rapport à leur pertinence et les éclairages qu'ils apportent sur le sujet. Ces événements ont majoritairement fait l'objet d'une observation plutôt que d'une participation (Tableau 22).

	Contexte	Observation menée	Apports pour l'étude
<i>Les « Buy Back »</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Services véhicules neufs et véhicules occasion • Atteinte à la rentabilité du service et de la concession 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 réunions avec le directeur opérationnel, le contrôleur de gestion, le directeur concession et les chefs de service 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation entre constructeurs et concessions • Relations entre les services
<i>La convention</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 1ère convention pour le groupe • Participation de toute la direction du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Phase de préparation : réalisation des diapositives et organisation matérielle • Journée de la convention : matinée de présentation, repas du midi avec des membres du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en perspective de l'évolution de l'avant et après DO • Observation des comportements avant et pendant la convention
<i>Le CODIR</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion mensuelle ou bimensuelle • Réunion pour l'ensemble des directeurs de plaque 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 réunions type CODIR, à deux endroits différents 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle du DO • Rôle des intervenants • Réactions des directeurs de plaque
<i>Réunion des plans d'actions</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 2 fois par an, les chefs de services présentent leurs plans d'actions • Le plan d'action : un but, des objectifs chiffrés et des moyens d'actions 	<ul style="list-style-type: none"> • 1ère réunion des plans d'actions (2 groupes observés) 	<ul style="list-style-type: none"> • Relations entre la direction et chefs de services. • Difficultés rencontrées par les concessions

Tableau 22 : L'observation d'évènements chez Autosud : contexte et apports

- Le cas des « Buy Back »

Il s'agit d'un point de vue pratique d'un problème lié au retour de véhicules neufs repris auprès des clients professionnels dans le cadre de contrats, offres promotionnelles du constructeur. Ces véhicules qui entrent en grand nombre et peu faciles à revendre, viennent surcharger le service véhicule occasion et portent atteinte à la rentabilité de la concession. Nous avons assisté à cet évènement en tant qu'observateur, nous ne sommes pas

intervenues dans la résolution de ce problème. Nous avons pu observer le comportement de différents acteurs : le directeur opérationnel du groupe, le contrôleur de gestion, le directeur de concession et les deux chefs de services (véhicules neufs et occasions). Cette observation a apporté aussi un nouvel éclairage sur les relations entre constructeurs et concessionnaires et leurs rapports de force

- La convention du groupe Autosud

Dans l'optique de l'esprit « groupe », le directeur opérationnel (DO) a organisé la première convention du groupe Autosud. Nous avons été conviés à l'évènement qui s'est déroulé sur une journée et avons eu accès à la présentation (document MS Powerpoint⁶⁶). L'observation de la préparation et de la convention en elle-même a révélé la personnalité et l'engagement des acteurs concernés, en particulier du DO. Cela nous a également facilité les contacts avec la responsable du marketing et celle des ressources humaines.

- Le Comité de Direction (CODIR)

Nous avons également assisté à l'un des comités de direction ayant lieu tous les 15 jours à 1 mois selon la période en tant que simple observateur. Ce type de réunion a pour objectif de faire le point sur les programmes du groupe, des changements au niveau du secteur, du conseil juridique et en contrôle de gestion. Nous avons ainsi pu voir la relation entre le DO et les différents directeurs de plaque qui y assistent ainsi que le rôle des différents intervenants : directrice administrative, contrôleur de gestion, responsables des ressources humaines, responsables marketing... L'observation menée a mis particulièrement en avant le rôle du DO.

- Les réunions plans d'actions

Les réunions de plans d'actions ont été mises en place par le DO. Les réunions plans d'actions sont l'occasion pour les chefs de services de présenter des plans d'actions pour l'année et de pouvoir échanger avec leurs pairs. Étant donné le nombre de chefs de services, la première réunion s'est divisée en deux groupes. Nous avons pu observer la première réunion (pour chacun des groupes) de plans d'actions et voir ainsi les comportements de la direction et des chefs de services.

Nous avons également assisté mais aussi participé à d'autres évènements chez Autosud. Cette participation aux évènements a eu pour avantage de

⁶⁶ Nous avons aidé à la mise en forme du document, sans pour autant en affecter le contenu

mieux comprendre les comportements grâce aux interactions mais a aussi pour conséquence de créer des biais (Yin, 2009). Notre implication dans ces événements a eu des incidences sur les événements eux-mêmes (Tableau 23).

	Niveau de participation	Incidences de notre participation sur l'objet de recherche	Apports pour l'étude
<i>Élaboration de bilans</i>	Moyen	Très faible : ne concerne pas directement notre objet de recherche	Approfondir le cas d'une concession
<i>Accompagnement d'une concession de grande taille</i>	Fort	Moyenne : mise en œuvre de procédures, rôle de traducteur entre la direction et la concession	Suivre une concession au jour le jour
<i>Optimisation des systèmes d'informations</i>	Fort	Important : optimisation qui contribue à faciliter les échanges, impliquer les acteurs ...	Impact des systèmes d'informations
<i>Optimisation et suivi d'Allure</i>	Fort	Important : optimisation d'Allure qui a contribué à sa réussite	Objet et événement majeur pour l'étude

Tableau 23 : Participations aux projets d'Autosud : incidences et apports pour l'étude

En complément de ces observations et participations, conformément à la méthode des cas enchâssés, nous avons également réalisé des entretiens qui font l'objet d'une analyse de contenu.

2. ENTRETIENS ET ANALYSE DE CONTENU

L'accès au terrain et l'observation nous ont permis de créer une relation de confiance et de réaliser des entretiens avec les acteurs de notre choix. Nous avons ensuite analysé ces entretiens par un codage et une analyse thématique.

2.1 Les entretiens : guide et échantillon

L'observation participante nous a aidés à construire le guide pour les entretiens semi-directifs (Annexe 4) et à choisir les personnes pour la réalisation des entretiens.

1.1.1 Le guide d'entretien

Nous allons ici décrire les principales parties de notre guide d'entretien: l'introduction, le centrage sur le sujet, l'approfondissement et la conclusion (Gavard-Perret *et al.*, 2008).

1.1.1.1 Contexte et modalités

L'introduction permet de préciser le contexte et les modalités de l'entretien, le centrage sur le sujet permet d'aborder l'organisation et les outils de gestion utilisés que nous approfondissons par la suite en demandant les usages détaillés des différents outils de gestion du groupe et ceux des constructeurs automobiles. Enfin, nous avons conclu nos entretiens par une question ouverte pour permettre la reformulation et des échanges complémentaires.

Nous avons pris soin de faire une introduction pour préciser le contexte et les modalités de l'entretien : notre présentation, le projet de thèse et le fait que nous ayons l'accord de la direction du groupe pour mener l'étude. Ensuite nous avons expliqué les modalités du déroulement de l'entretien : les thématiques abordées, l'enregistrement pouvant être ou non accepté et si nécessaire interrompu. Puis nous avons abordé la confidentialité des propos recueillis : anonymat, utilisation de *verbatim* sans diffuser les entretiens en intégralité, confidentialité par rapport à la direction du groupe. Pour finir, nous avons demandé s'il y avait des questions avant de commencer l'entretien. Tous les entretiens ont commencé par une question large concernant leur parcours :

« Pour commencer, pouvez-vous me faire une brève description de votre parcours avant d'être dans le groupe et au sein du groupe ? »

1.1.1.2 Les thématiques

Nous avons choisi de poser des questions sur trois grandes thématiques : les rôles joués dans le reporting groupe et constructeur (organisation), l'utilisation des outils de gestion mis en place par le groupe (reporting groupe) et l'utilisation (selon les cas) des outils des constructeurs automobiles ainsi que les relations entretenues (relations et reporting constructeur).

Bien que la trame du guide d'entretien soit la même, nous avons apporté quelques adaptations en fonction du type d'acteur rencontré : direction, directeur de plaque, chef de service ou responsable comptable.

La première thématique sur l'organisation (Tableau 24) a pour objectif de déterminer le rôle exact que joue chaque personne dans sa concession ou sa plaque, afin de pouvoir mieux cibler les questions. Il s'agit donc bien de la phase de ciblage préconisée par Gavard-Perret *et al.* (2008).

Thème 1 : L'organisation		Exemple de question posée
<i>Direction</i>	Comprendre l'organisation par plaques Objectifs recherchés avec les multiples marques et les difficultés rencontrées	Quelles sont les difficultés majeures que vous rencontrez dans la gestion de concessions de différentes marques ?
<i>Dir. Plaque</i>	Reporting groupe : fréquence, organisation avec les chefs de services Reporting constructeur : fréquence, organisation avec les chefs de service Axes d'amélioration du reporting	Quelle est la fréquence des échanges avec la direction concernant vos chiffres ?
<i>Chef service</i>	Reporting groupe : fréquence, organisation avec les supérieurs hiérarchiques Reporting constructeur : fréquence, organisation avec les supérieurs hiérarchiques Axes d'amélioration du reporting	Quels sont les axes d'amélioration pour vous en termes d'organisation pour une bonne remontée des chiffres ?
<i>Resp. Compt</i>	Rôle dans le reporting Échanges avec la direction et chefs de services Échanges avec les constructeurs automobiles	En tant que responsable comptable d'une concession, quel est votre rôle dans le processus de reporting

Tableau 24 : Guide d'entretien : thème 1

La seconde thématique (Tableau 25) porte sur les outils de gestion, en particulier ceux mis en place par le groupe. Cette thématique a pour but d'entrer dans le cœur du sujet : les outils de gestion utilisés afin de déterminer les usages qu'en font les différents utilisateurs, les améliorations ou limites des outils, s'ils les utilisent avec d'autres outils qu'ils ont eux-mêmes créés et enfin s'ils participent à l'évolution du système de reporting.

Thème 2 : Les outils de gestion utilisés (Reporting groupe)		Exemple de question posée
<i>Direction</i>	Attentes de la direction quant au reporting Satisfaction quant au reporting et outils mis en place et leur utilisation Nécessité de développer de nouveaux outils pour compléter	Quels sont les dispositifs que vous utilisez le plus ? (Ex : Allure, Tableaux du matin, Situations...)
<i>Dir. Plaque</i>	Utilisation des outils groupe Outils complémentaires Évolution du reporting groupe	Quels outils pensez-vous ont besoin d'améliorations significatives et lesquelles ?
<i>Chef service</i>		Quels outils vous sont le plus utiles et quel usage en faites-vous ?
<i>Resp. Compt</i>		Faites-vous des suggestions en termes de reporting à la direction de votre concession ?

Tableau 25 : Guide d'entretien : thème 2

L'approfondissement du sujet passe également par l'utilisation des outils mis à disposition par les constructeurs automobiles, notre troisième thématique (Tableau 26). Il s'agit ici d'identifier quels sont les constructeurs qui mettent des outils à disposition des concessionnaires, quels sont ceux qui demandent un reporting et qui en font un retour. Enfin, il s'agit aussi de voir quelles sont les relations entre les concessionnaires et les constructeurs automobiles à tous les niveaux : direction, directeurs de plaque, chef de service et responsable comptable.

Thème 3 : Les outils de gestion utilisés (Reporting constructeur)		Exemple de question posée
<i>Direction</i>	Relations constructeurs et Autosud Échanges de données avec les constructeurs	Quelles sont vos relations avec les constructeurs automobiles et leurs réactions face à la caractéristique multimarque de votre groupe?
<i>Dir. Plaque</i>	Utilisation des outils du constructeur Retour reporting par les constructeurs Attentes du constructeur	Quels sont les différents dispositifs qui vous sont mis à disposition par les constructeurs automobiles ?
<i>Chef service</i>		Quel est le retour du constructeur automobile par rapport à ce reporting : vous communiquent-ils des données importantes pour vos analyses au sein de la concession ?
<i>Resp. Compt</i>		Qu'attendez-vous du constructeur en tant que directeur de plaque, chef de service ou responsable comptable?

Tableau 26 : Guide d'entretien : thème 3

Une fois les trois thématiques abordées, nous avons conclu notre entretien par une question de résumé et suffisamment ouverte pour aider à la reformulation.

« *Quels sont pour vous les avantages et les inconvénients d'avoir tous ces systèmes : groupe, constructeur, outils personnels ?* »

Selon les cas, nous avons suite pu également poser des questions visant à préciser certains points pouvant être flous ou peu clairs.

1.1.2 Le choix de l'échantillon

Nous avons rencontré une multitude de personnes chez Autosud pendant l'observation participante. Nous avons donc choisi de nous entretenir à la fois avec des acteurs que nous avons côtoyés tous les jours pour confirmer nos observations, mais aussi avec certains acteurs que nous n'avions pas eu l'occasion de rencontrer avant l'entretien afin d'élargir notre champs d'analyse. Les entretiens ont été réalisés avec les différents niveaux hiérarchiques du groupe mais aussi sur l'ensemble des plaques du groupe afin de couvrir la diversité des marques.

1.1.2.1 Des entretiens conduits à tous les niveaux du groupe

Au niveau de la direction générale (holding), nous avons eu des entretiens avec le directeur général administratif, le directeur opérationnel et le contrôleur de gestion groupe. L'entretien avec le directeur général administratif, conjoint du PDG, nous donne un regard historique sur la stratégie du groupe et sur son évolution, notamment en termes d'outils de gestion. Celui avec le directeur opérationnel a pour objectif de comprendre son parcours avant Autosud et l'élaboration d'Ambitions Groupe et ses implications. L'entretien avec le contrôleur de gestion a permis de valider les observations réalisées au jour le jour en travaillant avec lui pendant toute la période d'observation. La fonction de directeur de plaque a été créée par le DO peu après son arrivée même si dans les faits, certains directeurs de site supervisaient déjà d'autres concessions de la marque (Tableau 27).

Fonction et Plaque		Expérience Fonction	Vu avant entretien	Spécificités
<i>Dir. Plaque</i>	FR/A	Oui	Peu	Concessions de la plaque rachetées récemment par Autosud Peu de connaissance du fonctionnement du groupe
<i>Dir. Plaque</i>	FR/B	Oui	Oui	A participé à la reprise d'une concession anciennement appartenant au constructeur (PERDAREN)
<i>Resp. Site</i>	AL	Faible	Non	Le directeur de plaque est le DO. Arrivé depuis quelques jours dans le groupe le jour de l'entretien
<i>Dir. Plaque</i>	AM	Oui	Peu	Fait partie du groupe depuis plus de 10 ans
<i>Dir. Plaque</i>	IT	Oui	Peu	Fait partie du groupe depuis plus de 10 ans
<i>Dir. Plaque</i>	AS	Faible	Oui	Récemment promu directeur de plaque Également chef des ventes VN / VO

Tableau 27 : Entretiens avec les directeurs de plaque : spécificités et fonction des acteurs

Nous avons pu observer et interviewer divers profils : des directeurs ayant une grande ancienneté dans le groupe à des directeurs récemment promu suite à un rachat ou à l'évolution du groupe.

Concernant les chefs de services et responsables comptables (Tableau 28, Tableau 29), les profils sont variés (plaques, responsabilités). Nous avons rencontré des chefs de services de toutes les activités : VN, VO, PR, APV. Dans certains cas, le chef de service a deux activités : VN + VO ou PR + APV. Nous nous sommes entretenus avec plusieurs responsables de services et comptables de la plaque 2 pour deux raisons majeures : cette plaque est la plus importante pour le groupe et elle venait de s'agrandir suite au rachat d'un petit groupe de cette marque. Concernant la plaque 6, il s'agit d'un regroupement de petites marques, ce qui explique pourquoi nous n'avons pas interrogé de chef de service : le directeur de plaque ou responsable de site assure aussi les responsabilités de certains services.

Fonction et Plaque		Expérience Fonction	Vu avant entretien	Spécificités
<i>Chef service VN</i>	FR/A ⁶⁷	Oui	Non	Concessions de la plaque rachetées récemment par Autosud Peu de connaissance du fonctionnement du groupe
<i>Chef service VO</i>	FR/A	Oui	Oui	Grande ancienneté dans le groupe et la concession
<i>Chef service APV</i>	FR/B	Oui	Oui	Arrivé récemment dans la concession et le groupe
<i>Chef service PR+APV</i>	AL	Oui	Peu	Grande ancienneté dans le groupe et la concession
<i>Chef service APV</i>	AM	Oui	Non	Petite concession
<i>Chef service PR</i>	IT	Oui	Non	Également coordinateur groupe pour les pièces (PR)

Tableau 28 : Entretiens avec les chefs de service : spécificités et fonction des acteurs

⁶⁷ La plaque FR/A est constituée de concessions appartenant depuis longtemps au groupe et de concessions rachetées récemment de la même marque dans d'autres villes.

Fonction et Plaque		Expérience Fonction	Vu avant entretien	Spécificités
<i>Resp. Compt</i>	FR/A	Oui	Non	Concessions de la plaque rachetées récemment par Autosud Peu de connaissance du fonctionnement du groupe
<i>Resp. Compt</i>	FR/A	Oui	Non	Grande ancienneté dans le groupe et la concession
<i>Resp. Compt</i>	FR/B	Peu	Oui	Promotion interne au poste Ancienneté dans le groupe
<i>Resp. Compt</i>	AL+IT	Oui	Peu	Responsable de deux plaques au niveau comptable
<i>Resp. Compt</i>	AM	Oui	Non	Ancienneté dans le groupe
<i>Resp. Compt</i>	AS	Oui	Oui	Plusieurs marques de différents constructeurs donc plusieurs modèles comptables

Tableau 29 : Entretien avec les responsables comptables : spécificités et fonction des acteurs

1.1.2.2 Les durées d'entretiens

Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits, seuls deux entretiens ont fait l'objet d'une prise de note (Tableau 30).

Plaque		FR/A	FR/B	AM	IT	AL	AS	Total
<i>Directeur admin.</i>	56'							136'
<i>DO</i>	46'							
<i>CDG</i>	34'							
<i>Directeur Plaque</i>		35' *	22'	44'	21'	42'	57'	221'
<i>Resp. Service Type Service</i>		24'+26' VN+VO	60' APV	30'* APV	31' PR	56' PR+A PV		227'
<i>Resp Comptable</i>		35'+28'	30'	28'	40'		25'	186'

Tableau 30 : Entretien semi-directifs par plaque et par catégorie d'acteurs, en durée

*prise de notes, durée d'entretien

Une fois retranscrits, les entretiens ont fait l'objet d'un encodage à l'aide d'un logiciel permettant ensuite l'analyse de contenu.

1.2 L'analyse de contenu

L'analyse de contenu est un processus complexe ancré dans un paradoxe où le chercheur doit intégrer chaque personne en particulier, tout en prenant du recul pour favoriser une synthèse générale des résultats.

« Comment préserver « l'équation particulière de l'individu » tout en faisant la synthèse de la totalité des données verbales provenant de l'échantillon des personnes interrogées ? » (Bardin, 1977, p.95)

Ce paradoxe, nous le rencontrons dans notre étude de cas : comment étudier à la fois les chefs de services et responsables comptables, les directeurs de plaque, la direction... tout en saisissant le cas Autosud dans sa globalité ? Bardin (1977) préconise de combiner deux niveaux d'analyse : un déchiffrement structurel, c'est-à-dire une analyse verticale, entretien par entretien suivi d'une analyse transversale des entretiens visant à permettre la relativisation et la distanciation.

1.2.1 Préparation et encodage

Les entretiens réalisés ont été intégralement retranscrits pour pouvoir ensuite être analysés. Nous avons procédé au codage à l'aide d'un logiciel de type réflexif (NVivo), c'est-à-dire qu'il assiste le chercheur sans pour autant coder automatiquement et laissant le travail d'analyse et de réflexion au chercheur (Lejeune, 2010a). Ce logiciel permet d'annoter et d'encoder chaque source et d'aboutir à la création de nœuds (Annexe 5).

« Ces outils offrent une simple fenêtre d'annotation, comparable à un traitement de texte voire à une feuille de papier. La fonctionnalité informatique proposée permet au chercheur de surligner en couleur les passages qui l'intéressent et d'y attacher une annotation. Cette annotation apparaît dans la marge ou dans une collection d'annotations pouvant être organisées entre elles. [...] De tels outils assistent bien la création de catégories d'analyse sans déléguer la moindre tâche à la machine. » (Lejeune, 2010, p.25)

Nous avons donc intégré chaque entretien en tant que source dans le logiciel avec leurs caractéristiques : fonction (poste dans le groupe) et plaque (marque d'origine). Les sources ont ensuite été regroupées par « ensembles », ici les plaques, avec les relations de type « dirige » avec les individus.

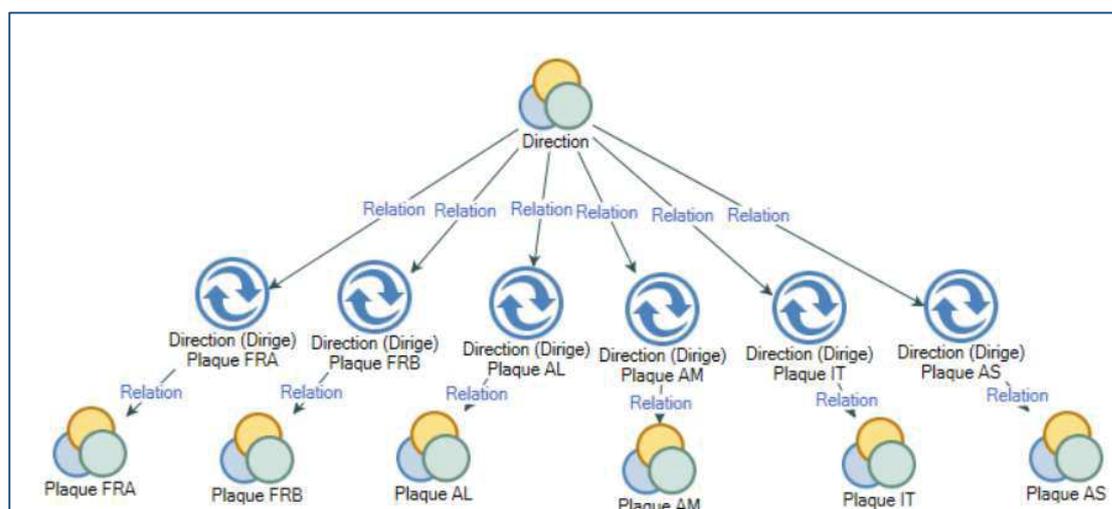


Figure 33 : L'établissement des relations entre individus dans le logiciel NVivo

Le traitement des données a consisté à encoder l'ensemble des données, de façon manuelle à l'aide du logiciel.

« Le codage est le processus par lequel les données brutes sont transformées systématiquement et agrégées dans des unités qui permettent une description précise des caractéristiques pertinentes du contenu. » (Bardin, 1977, p.135)

Nous avons donc sélectionné des morceaux de texte pour les relier à un nœud (terminologie du logiciel). Chaque nœud possède ses propriétés spécifiques (nom, description, couleur, hiérarchie) ainsi que le nombre de sources dans lequel il apparaît et le nombre de références totales (nombre de morceaux de texte encodés).

Exemple pour le nœud « Budget » :

Nom : Budget,

Description : Désigne l'ensemble des références au budget. Fait partie des outils de gestion du groupe.

Hiérarchie : Nœuds/Outils/Budget

Couleur : Vert

Sources : 21

Références : 43

Nous avons ajouté au fur et à mesure de l'encodage des entretiens un grand nombre de nœuds que nous avons par la suite regroupés en catégories et sous-catégories. Il s'agit de la phase de catégorisation.

« La catégorisation est une opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères préalablement définis. Les catégories sont des rubriques ou des classes qui rassemblent un groupe d'éléments (unités d'enregistrement dans le cas de l'analyse de contenu) sous un titre générique, rassemblement effectué en raison des caractères communs de ces éléments. » (Bardin, 1977, p.150)

Nous avons choisi de faire une catégorisation thématique avec quatre grands thèmes : l'individu, les outils, le pilotage et les relations.⁶⁸

- Le thème « Individu » : désigne les caractéristiques des individus : formation de l'individu et parcours dans le groupe
- Le thème « Outils » : désigne les outils utilisés par l'ensemble des membres du groupe (constructeur, direction, personnels).
- Le thème « Pilotage » : désigne le pilotage du groupe et des concessions : organisation du reporting, stratégie, fonctionnement des concessions...
- Le thème « Relations » : désigne l'ensemble des relations entre les différents niveaux hiérarchiques du groupe en interne, mais aussi avec les constructeurs en externe.

Ce type de catégorisation est particulièrement adapté à une analyse qualitative, où l'objectif est plutôt de faire des déductions spécifiques à propos d'un évènement que de se baser sur la fréquence d'apparition (Bardin, 1977).

1.2.2 Une analyse multidimensionnelle

Étant donné la complexité du cas Autosud, nous avons dû effectuer nos analyses à plusieurs niveaux : individu, catégorie d'individu (direction, plaques, services) et groupe, combinant ainsi des analyses verticales et des analyses transversales. L'analyse du cas en elle-même comprend plusieurs niveaux, liés aux thématiques (Tableau 31).

⁶⁸ Voir annexe pour l'ensemble des nœuds et catégories

Thématiques	Analyse menée
<i>Individu</i>	Liens entre usages et parcours de l'utilisateur
<i>Outils</i>	Fonctionnement de chaque outil Usage de chaque outil Nécessité et apports des outils constructeurs et propres
<i>Pilotage</i>	Organisation du reporting Fonctionnement du groupe Stratégie
<i>Relations</i>	Analyse des relations à tous niveaux

Tableau 31 : Les thématiques de l'analyse de cas

Pour chaque entretien, nous avons pu réaliser une fiche de synthèse à l'aide des nœuds dans le logiciel et voir les thématiques et sous-thématiques pour chacun des individus (Figure 34).

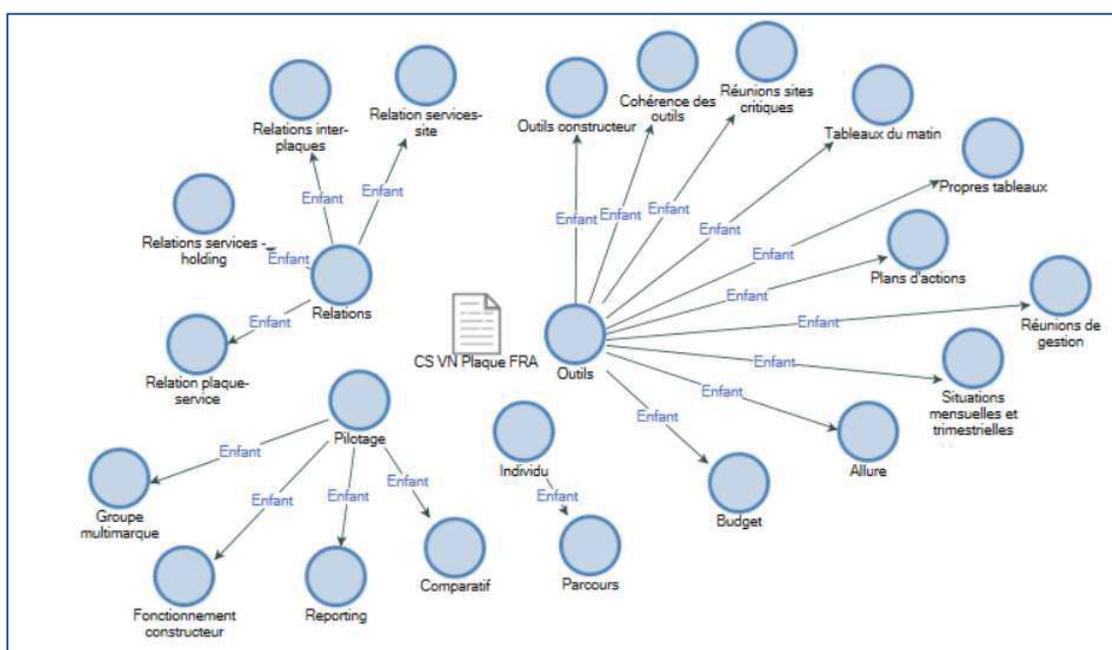


Figure 34 : Exemple de représentation des nœuds et les liens pour un chef de service

Nous avons aussi réalisé des analyses pour les thématiques des outils et du pilotage en fonction des catégories d'acteurs (direction, directeurs de plaque, chefs de services et responsables comptables), suivies d'une analyse transversale au niveau groupe.

Pour comprendre le processus d'analyse, nous présentons ici celle du nœud « Allure » qui désigne le tableau de bord Allure : création, rôle selon les acteurs, les points forts et points faibles.

Dans le cas de l'analyse d'Allure, nous avons repris les différents nœuds mais aussi les entretiens un par un concernant chaque catégorie. Nous avons ensuite réalisé des représentations synthétiques pour chaque catégorie : direction, directeurs de plaques, chefs de services et responsables comptables.

Grâce à ces représentations, nous avons ensuite pu établir des tableaux de synthèse pour avoir les usages précis du tableau de bord que nous reprenons dans nos résultats (Figure 35).

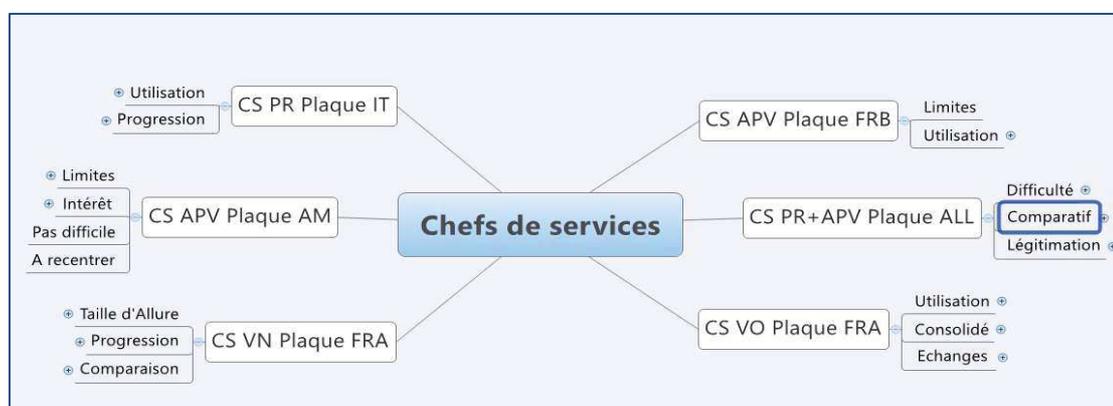


Figure 35 : Représentation d'Allure selon les chefs de service.

Conclusion de la section 3 : Une collecte de données multiple

Le choix d'une posture d'observateur participant présente l'avantage d'avoir un meilleur accès aux données que dans le cadre d'une simple observation (Baumard *et al.*, 2007). La participation à certains projets s'est aussi avérée fructueuse en apportant une meilleure connaissance du contexte et des événements. **Notre approche du terrain nous a permis de collecter un grand nombre de données : documents, objets, données factuelles sur l'observation, participation à des événements, entretiens.** Cette approche représente donc un compromis intéressant entre la seule observation et la participation totale (qui peut entraîner une méfiance des acteurs et un manque de recul).

La réalisation des entretiens, basée sur un questionnaire rigoureux (Gavard-Perret *et al.*, 2008) nous a permis de rencontrer une grande diversité d'acteurs : membres de la direction, directeurs de plaque, chefs de services, chefs comptables. Ces entretiens viennent compléter les observations, comme cela est recommandé par Yin (2012, 2009), dans la méthode des cas enchâssés.

En s'appuyant sur la méthode d'analyse de contenu (Bardin, 1977), nous avons ainsi réalisé une analyse multidimensionnelle des entretiens : de l'individu au groupe en lui-même. **Nous avons ainsi combiné analyse verticale et transversale (ou longitudinale).**

Conclusion du chapitre 3

Dans une conjoncture difficile, Autosud, groupe en pleine croissance, a su saisir les opportunités, faire preuve de réactivité et d'ingéniosité pour réussir à piloter et à gérer des concessions automobiles aussi variées que nombreuses. Pour aider le groupe dans cette période de changement organisationnel, les fondateurs du groupe ont ainsi fait appel à un directeur opérationnel.

Nous avons pu suivre cette évolution en réalisant une étude pré-exploratoire avant l'arrivée du directeur opérationnel et en poursuivant l'étude après son arrivée. **Cette démarche d'allers et retours entre terrain et théorie nous ont permis de construire notre question de recherche (Allard-Poesi et Maréchal, 2014) : Comment les outils de gestion peuvent-ils contribuer à la cohérence « dans » et « entre » les organisations ?**

Notre recherche vise ainsi à développer une compréhension de la réalité qu'expérimentent les acteurs : notre posture est donc interprétativiste (Girod-Séville et Perret, 1999). Dans cette perspective, le chercheur, ainsi que les acteurs du terrain, font partie intégrante du processus de construction de l'objet de recherche. La collecte de données est donc réalisée sur le terrain. **Nous avons choisi de réaliser une étude de cas enchâssés (Yin, 2009, 2013) qui combine à la fois observation et entretiens.** Cette méthode est appropriée à l'étude du cas Autosud, qui est un cas à la fois unique et multiple.

L'adéquation entre l'objet de recherche et la méthode, ainsi que la collecte de données multiples ont amélioré la fiabilité et la validité de notre recherche (Drucker-Godard *et al.*, 2014). Dans cet objectif, nous avons détaillé de façon précise notre méthode, nos observations et l'analyse de contenu (Bardin, 1977). Les résultats issus de cette étude et la discussion qui en résulte sont présentés dans la deuxième partie.

Partie 2 : Une nouvelle perspective de la cohérence par l'étude du cas Autosud

Chapitre 4 : Allure, un tableau de bord multi-acteurs 186

***Chapitre 5 : Cohérence et contrôle de gestion, une
réconciliation ? 233***

Dans la première partie, nous avons présenté les éléments théoriques, méthodologiques et empiriques qui ont participé à la construction de notre objet de recherche. L'objectif de cette seconde partie (chapitres 4 et 5) est d'apporter des réponses à notre question de recherche : comment les outils de gestion peuvent-ils contribuer à la cohérence « dans » et « entre » les organisations ?

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté le cas Autosud et notre méthode. Les résultats de cette recherche font l'objet du chapitre 4. Comme nous avons pu le voir précédemment, les sources de collecte et les données sont nombreuses. De ce fait, nous proposons une lecture des résultats en mobilisant, dans la mesure du possible, les observations et l'analyse des entretiens simultanément. Notre chapitre est construit autour d'un tableau de bord nommé « Allure », créé par le directeur opérationnel recruté dans le groupe entre nos deux observations participantes. Il nous est en effet apparu que cet outil joue un rôle clef dans le groupe : structuration, échanges entre les acteurs, aide au pilotage et la décision etc... Cet outil apporte également des éléments de réponse quant à notre question de recherche.

Le chapitre 5 a ainsi pour objectif de mettre en perspective les résultats présentés dans le chapitre 4, avec les éléments théoriques développés dans la première partie. Nous proposons ainsi une discussion des résultats au regard de notre question de recherche. Nous y proposons plusieurs éléments de réponse, notamment sur le rôle du tableau de bord Allure dans la cohérence du groupe Autosud. Nous tentons ainsi de montrer, à l'aide du cas Autosud, qu'il est possible d'amener de la cohérence dans l'organisation à l'aide d'outils de gestion, sous certaines conditions.

Notre deuxième partie nous amène ainsi à s'interroger sur la possibilité de « réconcilier » le contrôle de gestion avec sa finalité : la cohérence (Figure 36).

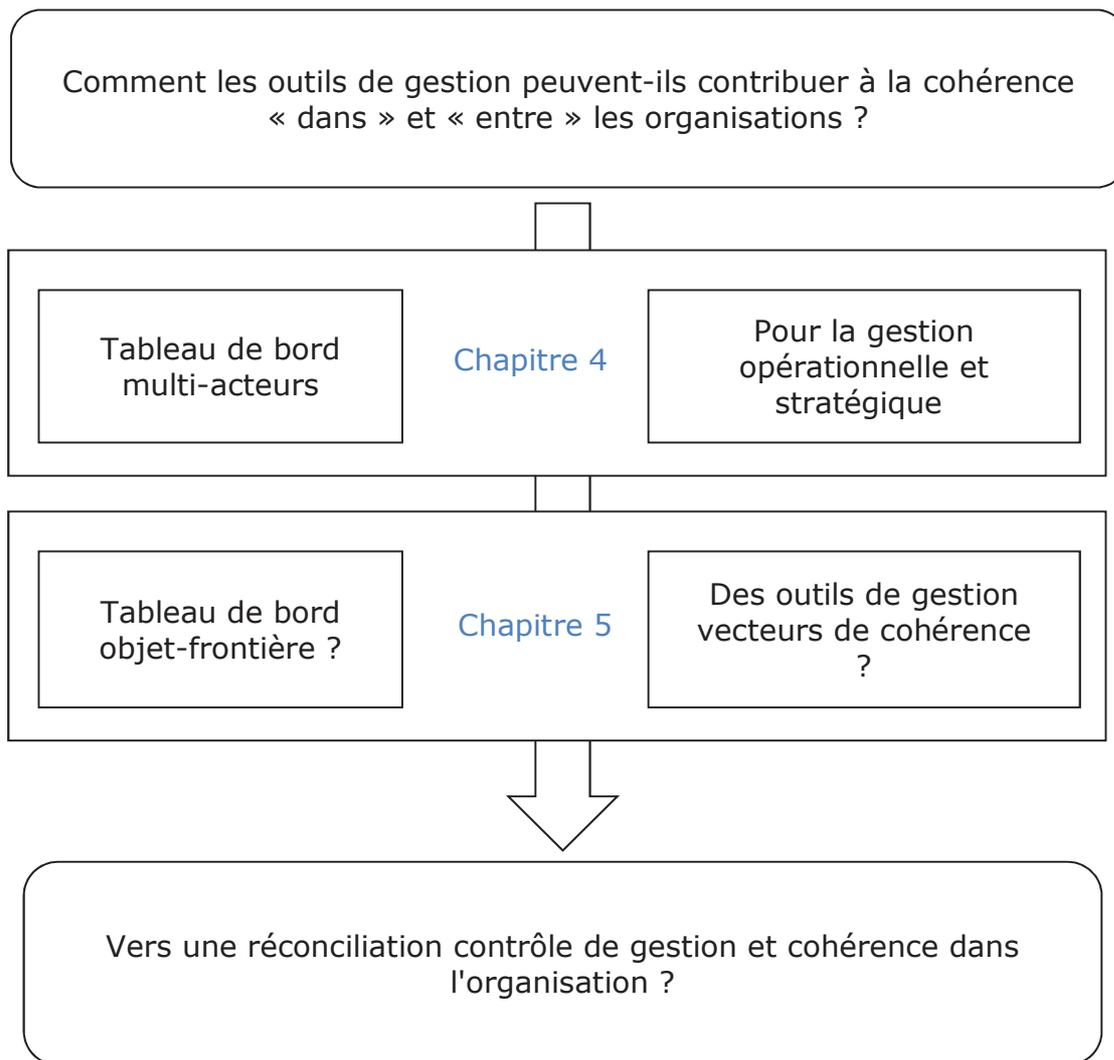


Figure 36 : Démarche de la seconde partie

Chapitre 4 : Allure, un tableau de bord multi-acteurs

Section 1 : Allure, un outil « opérationnel ».....	189
1. <i>Un outil créé pour les opérationnels.....</i>	189
2. <i>Une première implémentation chez PERDAREN</i>	195
Section 2 : Allure, un outil multi-acteurs, multi-niveaux	201
1. <i>Les usages d'Allure, par catégories d'acteurs.....</i>	201
2. <i>L'analyse transversale des usages d'Allure</i>	211
Section 3 : Allure, au centre de la gestion opérationnelle...	218
1. <i>Les outils de pilotage et de stratégie</i>	218
2. <i>Allure et le système : supports et complémentarité</i>	223
Conclusion du chapitre 4	232

Du fait de ses caractéristiques, le groupe Autosud constitue un cas particulièrement emblématique et illustratif de la question de la cohérence : plusieurs concessions, plusieurs services, plusieurs sites. C'est pour cette raison que nous l'avons choisi en tant que terrain de recherche.

Notre étude de cas s'est déroulée en plusieurs étapes. Nous avons d'abord réalisé une étude pré-exploratoire suivie d'un retour théorique, puis une étude approfondie de 6 mois pendant laquelle nous avons également effectué des entretiens semi-directifs. Enfin après un nouveau retour théorique, nous avons fait un compte-rendu de nos résultats auprès de la direction et des directeurs de plaques d'Autosud. L'ensemble des données collectées ont ensuite été traitées et analysées. Ce chapitre expose ces résultats.

Nous avons choisi de présenter les résultats avec pour fil conducteur le tableau de bord Allure⁶⁹. C'est en effet la mission la plus importante qui nous a été confiée par le directeur opérationnel (DO) et le contrôleur de gestion (CDG). Nous avons ainsi participé à l'implémentation d'Allure et à son évolution au sein du groupe. Dans un premier temps, le tableau de bord n'a pas suscité un grand engouement de la part des opérationnels. Néanmoins, suite à des améliorations et après quelques semaines, Allure devient un outil incontournable dans le groupe. Allure s'est ainsi fait une place dans le groupe et dans les différents moments de la vie des concessions en tant que support de réunions et mais aussi en tant qu'outil d'aide à la décision.

En tant qu'outil à destination de multiples acteurs, son apport pour notre recherche est rapidement devenu évident. Allure est un tableau de bord pour les opérationnels, qui permet des utilisations variées à tous les niveaux de l'organisation aussi bien pour la direction, les différentes plaques, les concessions et leurs services. En tant qu'outil d'« Ambitions Groupe », il participe à la volonté de la direction de faire évoluer Autosud et ses concessions d'un modèle de PME à un modèle de groupe de PME, ainsi que de garantir sa pérennité.

Grâce aux entretiens menés, nous avons pu analyser en profondeur les usages d'Allure mais aussi ceux des autres dispositifs du groupe. Ces résultats nous ont montré une nouvelle facette d'Allure: sa capacité à s'adapter à l'ensemble de ses utilisateurs. Ils nous ont également permis de déterminer son rôle ainsi que celui des autres dispositifs du système d'outils d'Autosud, au travers du regard d'utilisateurs très différents.

⁶⁹ Extraits d'entretiens et trame d'Allure en Annexe 6 et Annexe 7.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats de l'étude, non pas source par source, mais plutôt par thématique. Nous avons ainsi essayé de mettre à profit nos observations, et les analyses des entretiens et documents, pour proposer une approche la plus complète possible des différents résultats.

Ainsi la première partie de ce chapitre est consacré à la présentation du tableau de bord Allure. Nous y présentons également le processus d'implémentation, auquel nous avons participé, chez l'une des concessions du groupe : PERDAREN (section 1). La seconde partie traite plus en détail les rôles et les usages d'Allure chez les différentes catégories d'acteurs (section 2). Enfin, nous verrons la place qu'occupe Allure dans le système d'outils de gestion du groupe Autosud (section 3).

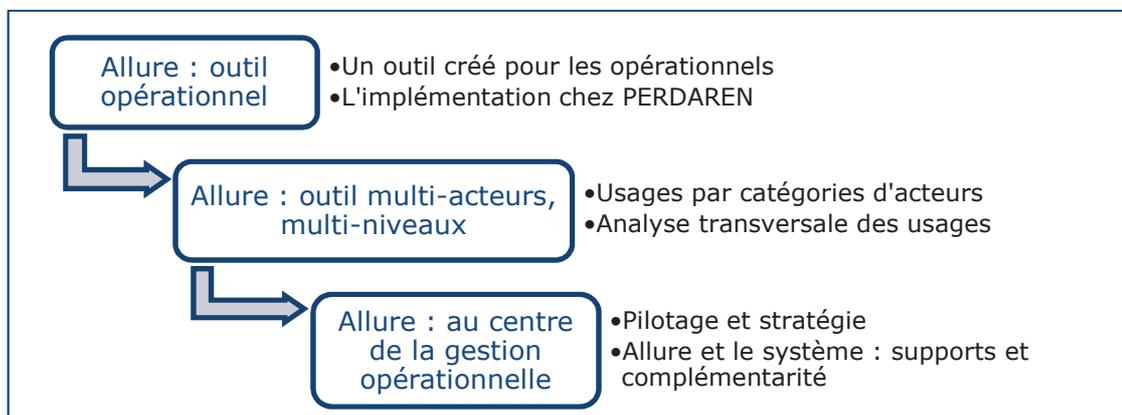


Figure 37 : Démarche du chapitre 4

Section 1 : Allure, un outil « opérationnel »

Nous proposons dans cette section de présenter en détail le tableau de bord tel qu'il nous a été présenté à notre arrivée, puis ses évolutions et son automatisation. Nous avons été impliqués dans le processus d'implémentation d'Allure dès notre arrivée sur le terrain de recherche. Le tableau de bord, se présente sous un format MS Excel. À notre arrivé, Allure avait fait l'objet d'une réunion de présentation (à laquelle nous n'avons pas assisté) auprès des directeurs de plaque. Nous avons eu pour rôle de l'adresser au différents directeurs de plaque afin qu'ils le complètent avec leurs équipes et le renvoient à la direction du groupe. Nous nous sommes chargés de la consolidation de l'ensemble des documents reçus par les concessions, ce qui nous a permis d'être au plus près de l'outil et des acteurs. Nous avons également accompagnée la concession PERDAREN (plus de 100 salariés), rachetée en 2010 et perturbée par les changements de chefs de service.

Cette section présente le tableau de bord Allure et ses spécificités (1) ainsi que notre expérience chez PERDAREN (2).

1. UN OUTIL CRÉÉ POUR LES OPÉRATIONNELS

Allure est un tableau de bord créé pour faciliter la gestion du groupe, récemment réorganisée par « plaques ». Il se déploie dans l'organisation à tous les niveaux : du chef de service d'une concession à la direction du groupe. C'est donc un tableau de bord non seulement destiné à la direction générale mais également aux opérationnels.

1.1 Un outil de pilotage pour les opérationnels

Le tableau de bord Allure a pour force qu'il est riche aussi bien dans le fond (concept) que dans la forme (multiples niveaux).

1.1.1 *Allure, un concept*

Le nom Allure est une référence à la voile dans le domaine de la nautique. Sur un voilier, l'Allure permet de voir la direction du bateau par rapport au vent. Elle joue un rôle fondamental sur la vitesse, mais aussi sur le comportement du bateau et le réglage des voiles en fonction du vent.

« C'est l'Allure du bateau mais aussi c'est la Voile, qui fait qu'on avance dans le sens du vent et pas contraire au vent, parce que ça sert à rien de batailler, on perd trop d'énergie. » (Direction -DO)

Le nom Allure renforce le tableau de bord en lui donnant une identité et une profonde signification. Nous pouvons faire aisément le rapprochement entre une concession automobile et le voilier : est-ce que la concession va dans le sens du marché (le sens du vent)? Comment adapter les moyens par rapport à la demande (régler la voilure) ? Ce sont fondamentalement des questions de pilotage des organisations. A noter également qu'en discutant avec les directeurs de plaque, nous avons fréquemment entendu parler de « gros paquebot » (gardant plus facilement le cap mais très lent à manœuvrer) pour les grandes concessions comme PERDAREN, et de « petits navires » (gardant moins facilement le cap mais gagnant en réactivité) concernant les petites concessions.

1.1.2 La trame Allure

Dans un fichier MS Excel, différents onglets sont prévus avec chacun un intitulé codé de la façon suivante : Code activité – Nom de l'onglet.

Chaque onglet se présente sous forme d'un tableau à double entrée avec en colonne les différents indicateurs et en ligne les différentes sociétés pour faciliter le consolidé (Tableau 32)

Référence de l'onglet	Indicateur 1	Indicateur 2	Indicateur ...
<i>Concession A</i>	Case à remplir	Calcul ratio	
<i>Concession B</i>	Case à remplir	Calcul ratio	
<i>Concession ...</i>	Case à remplir	Calcul ratio	

Tableau 32 : Organisation d'un onglet sous Allure

Chaque concession reçoit un exemplaire du tableau de bord vierge. Pour mieux s'y retrouver, les cases à remplir sont colorées en jaune. Les ratios sont automatiquement calculés grâce aux formules entrées dans le fichier préalablement par le CDG du groupe.

Dans la première version d'Allure, 19 onglets sont présents :

- Un onglet : résultats avec des flèches montrant l'évolution par rapport au budget mais aussi par rapport à la même période l'année précédente. Exemple : Chiffre d'affaires en cumul à fin Novembre 2012 comparé avec le budget mais aussi avec le cumul à fin Novembre 2011.
- Un onglet : frais de structure pour voir notamment la masse salariale, la publicité et le taux de couverture des structures, nerf de la guerre dans les concessions.
- Six onglets : Véhicules Neufs (VN) avec des onglets commerciaux (données du marché par catégorie, détails des livraisons, des ventes d'accessoires) et des onglets financiers : montant et détail des stocks, données clefs issues du compte d'exploitation.
- Quatre onglets : Véhicules d'Occasions (VO) avec deux onglets commerciaux (volumes des ventes et accessoires) et deux onglets financiers (stocks et données clefs issues du compte d'exploitation).
- Quatre onglets : Pièces de Rechange (PR) avec un onglet prévu pour les volumes et les stocks, un onglet dédié aux détails concernant les lubrifiants et les pneus, un autre prévu pour les ventes possibles par les agents et enfin un onglet financier avec les données de l'activité, notamment les effectifs.
- Trois onglets : APrès-Vente (APV) avec un onglet reprenant le détail des heures (réelles, facturées..), le volume de la vente de main d'œuvre et ensuite un onglet financier qui reprend les éléments clefs du compte de résultat.
- Un onglet reprenant les notes « qualité » données par les constructeurs automobiles à chaque concession en se basant sur les sondages qualité auprès des clients.

Allure est réalisé tous les mois, sur des données cumulées depuis le début de l'année. Il existe donc plusieurs fichiers Allure : un par concession, puis ensuite un consolidé au niveau du groupe. Différentes données sont intégrées : des données venant des constructeurs et des données commerciales et financières. Après consolidation, le tableau complet est ensuite communiqué aux directeurs de plaque.

1.1.3 Des indicateurs et niveaux d'analyse multiples

La plupart des données, en fonction des possibilités, sont comparées au budget et à l'année précédente. Par exemple, la masse salariale est systématiquement comparée au budget et à l'année précédente afin

d'identifier immédiatement les écarts. Par contre, le détail des ventes par catégories d'accessoires (frais de mise à la route, forfait d'entretien, gravage du véhicule, forfait mobilité...) sont analysés par rapport au nombre de livraisons et non pas par rapport au budget (non pertinent).

Chaque onglet, chaque ligne et chaque indicateur sont spécifiquement choisis et étudiés pour les besoins de l'ensemble du groupe et l'ordre de présentation est mûrement réfléchi.

« Vous voyez, on aurait pu mettre les résultats financiers à la fin, en gros en conclusion, j'ai préféré que ce soit en introduction, là on sait exactement où ça va pas et où on va [...] mais tout ça c'est des vraies réflexions, il n'y a rien qui est fait au hasard. » (Direction – DO)

Afin de faciliter le remplissage d'Allure, le CDG a créé un guide pour préciser les données à mettre dans le tableau (dont les retraitements pour certaines marques). Les données sont censées être déjà connues par les utilisateurs. Il revient aux directeurs de plaque de s'assurer de la fiabilité et du remplissage du tableau par leurs équipes. La trame d'Allure a été envoyée aux directeurs de plaque courant décembre 2012. Seule PERDAREN a fait l'objet d'un suivi particulier par le CDG et nous-même.

1.2 L'optimisation du support Allure

L'intérêt d'Allure, c'est qu'il permet de consolider les différentes données, à plusieurs niveaux : au niveau de la concession elle-même, au niveau de la plaque et au niveau groupe. Les directeurs de site et les directeurs de plaque étaient chargés de faire la consolidation au niveau du site et de la plaque. Notre mission était de consolider les données au niveau groupe sur le tableur MS Excel en récupérant les différents tableaux MS Excel de chaque concession, ce qui a posé un certain nombre de problèmes : envoi partiel, modification des données en cours de consolidation, erreur dans les « copier-coller », version non actualisée, retours non réalisés. Pour remédier à ces différents problèmes, nous avons proposé de mettre en place un système informatisé et automatisé pour la consolidation à tous les niveaux. Nous avons déjà expérimenté sur le système pour les Tableaux du matin en utilisant l'espace de stockage en ligne SkyDrive.

1.2.1 Aspects techniques

Le SkyDrive est un service d'hébergement de fichiers en ligne. Il a pour avantage d'être gratuit et de permettre une modification facile et rapide de fichiers de la suite MS Office par une interface simplifiée sur n'importe quel navigateur. Le partage à deux niveaux (modification / consultation) permet

aussi de personnaliser les partages en fonction des utilisateurs. Il a également une synchronisation automatique entre la version locale du document (sur le disque dur physique d'un ordinateur) et la version dématérialisée sur la plateforme.

Ce système présente de grands avantages pour le groupe car il permet de regrouper des données issues de concessions différentes sur une même plateforme et à moindre coût : pas de frais d'installation de logiciels supplémentaires ni de modifications sur les ordinateurs. On peut assimiler le système mis en place à un début d'intranet du groupe, impossible à réaliser avec les différents DMS et les différents supports des constructeurs. Les différents niveaux de partage permettent de contrôler les informations. Tous les fichiers sont localement stockés sur l'ordinateur de la secrétaire de direction qui gère les fichiers. La consolidation se fait en « un clic » : lorsqu'un utilisateur met à jour des données sur l'un des tableaux en ligne, la synchronisation s'effectue sur le fichier local (sur l'ordinateur de la secrétaire de direction). Il suffit ensuite d'ouvrir le fichier consolidé et de mettre à jour les liaisons : le fichier à jour se synchronise immédiatement avec la version en ligne, accessible aux membres de la direction.

1.2.2 L'évolution sur Skydrive

Le principe est assez simple et suit la logique de consolidation d'Allure : chaque concession possède son propre fichier partagé avec le directeur de concession et les chefs de service, chaque directeur de plaque dispose d'un accès à l'ensemble des fichiers des concessions de sa plaque et la holding détient l'accès à la version consolidée de toutes les concessions du groupe (version en partage sélectif avec les directeurs de plaque). Chaque utilisateur possède un compte utilisateur sur le SkyDrive et peut mettre à jour les données et voir les différents tableaux Allure selon sa fonction et ses accès (Figure 38).

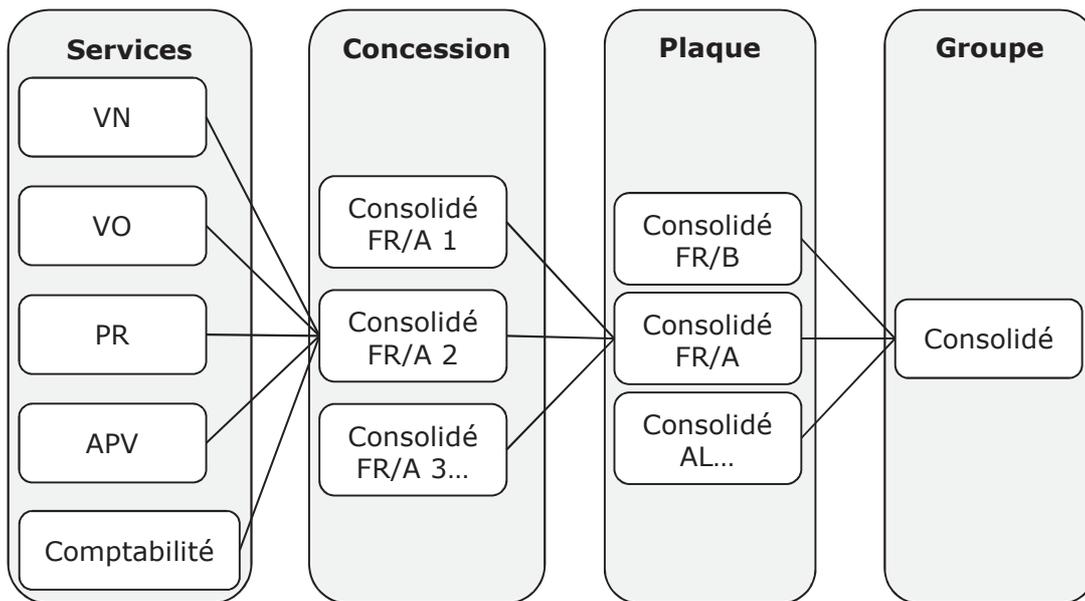


Figure 38 : Processus de consolidation d'Allure

Cette nouvelle organisation informatisée a nettement facilité le processus de mise en place d'Allure. En quelques mois, en évitant des contraintes d'ordre technique suite à cette organisation informatisée, nous avons pu voir qu'Allure était mieux rempli. Nous pensons aussi qu'un chef de service qui peut accéder immédiatement à la version complète de sa concession est plus motivé et impliqué dans le processus, en voyant que ses collègues sont en train de le compléter. Nous avons pu ressentir une certaine démotivation lorsqu'un chef de service est le seul de sa concession à remplir le tableau, y voyant moins d'intérêt.

« J'ai pas tous les éléments encore mais j'ai commencé à remplir... je contrôlais celui de Mars car j'ai repris évidemment celui du mois dernier et je m'aperçois qu'il y a que la partie après-vente qui a été remplie donc ... oui il y a un manque de rigueur... donc tout ce qu'on a c'est ces chiffres là... après ce qu'on aimerait bien c'est que ça aille dans l'autre sens »

(Plaque AL, Chef de service)

Fin Avril 2013, Allure est en partage sur le SkyDrive et devient véritablement opérationnel (Tableau 33). Fin Mai, début Juin 2013, nous avons réalisé des entretiens qui nous ont permis, environ 6 mois après sa mise en place, de voir les usages faits d'Allure par les responsables de service, les responsables comptables, les directeurs de plaque et de site mais aussi par la direction du groupe.

AVANT SKYDRIVE	APRES SKYDRIVE
Copier-coller des lignes pour chaque directeur et le chercheur	Auto-remplissage du tableau par une mise à jour des liaisons entre fichiers
Mise à jour manuelle du consolidé	Actualisation en 1 clic
Pas forcément de partage intra concession	Accès au tableau concession complet pour chacun des chefs de service
Pas de suivi de l'avancement du remplissage	Remplissage et actualisation en temps réel
Partage du consolidé tardif	Partage immédiat
Pas d'accès personnalisé	Accès personnalisé pour chaque utilisateur

Tableau 33 : Les améliorations suite à l'optimisation d'Allure

2. UNE PREMIÈRE IMPLÉMENTATION CHEZ PERDAREN

Le choix de PERDAREN en tant que concession d'expérimentation se justifie par de nombreuses raisons. Non seulement nous connaissons plutôt bien cette concession suite à l'étude pré-exploratoire, mais également parce que PERDAREN représente l'opportunité de créer une dynamique autour d'Allure auprès des autres concessions du groupe.

2.1 Une concession à titre d'« exemple »

PERDAREN est une concession dans une situation difficile : l'enjeu est donc encore plus grand pour le groupe de réussir à mettre en œuvre un nouvel outil tel qu'Allure. L'objectif pour la direction est d'apporter un soutien à cette concession qui peine à trouver son rythme mais aussi d'en faire une concession « exemple » pour le reste du groupe : si l'implémentation réussit chez PERDAREN, elle peut se réaliser pour l'ensemble des concessions.

2.1.1 D'une concession « critique » à une concession « exemple »

La concession PERDAREN distribue une marque française que la direction du groupe ne possédait pas auparavant. De plus, cette concession était initialement une succursale de la marque FR/B, elle était donc entièrement dépendante de la marque aussi bien d'un point de vue juridique que financier. Le constructeur FR/B s'est séparé de cette succursale faute d'une rentabilité suffisante.

Le rachat par Autosud entraîne donc de nombreux bouleversements pour la concession : changement de détenteurs, prise d'autonomie juridique et financière, évolution du mode de fonctionnement, changement de l'équipe

de direction. Lorsque nous avons réalisé l'étude pré-exploratoire, juste après le rachat de PERDAREN, nous avons déjà apporté notre aide pour mettre en place différentes procédures et processus. Lorsque nous sommes revenus pour l'étude approfondie (18 mois après), la concession commençait à peine à trouver un équilibre financier mais souffrait encore d'un turn-over important de ses chefs de services : en quelques mois changement du responsable comptable et chef de service VO.

PERDAREN rencontre également, à ce moment de l'étude, des difficultés pour s'intégrer dans le groupe, en particulier à cause d'une mauvaise image. En effet, la marque FR/B en elle-même véhicule une image de véhicules de mauvaise qualité, un fonctionnement administratif trop lourd et un manque de rentabilité. La concession a aussi été « mal vue » suite aux manifestations de ses salariés au moment du rachat (pneus brûlés, grève).

Étant donné ce contexte, le CDG pense qu'un tableau de bord « parfait⁷⁰ » dans cette concession serait l'opportunité d'inciter les autres concessions à le faire. Nous avons donc eu pour mission d'aider les membres de la concession à réaliser et à compléter Allure. Ce suivi nous a également permis d'améliorer notre prise en main d'Allure.

2.1.2 Notre prise en main d'Allure

Une partie des membres de la concession nous connaissait déjà grâce à l'étude pré-exploratoire, dont le directeur de site, également directeur de plaque, ce qui a facilité les contacts au sein de cette concession. En remplissant le tableau avec le CDG, nous avons vu que cela mobilisait à la fois les données du DMS mais aussi des informations données par le constructeur. Le DMS devait aussi être bien paramétré pour pouvoir extraire certaines informations, ce qui a mis en évidence quelques erreurs dans les processus, notamment pour la saisie des accessoires dans les factures. Pour faciliter les recherches d'informations nécessaires à Allure, nous avons, avec le CDG, créé des « ciblages » au sein du DMS⁷¹.

Les deux premiers mois suivant le lancement d'Allure, c'est essentiellement nous qui avons fait la démarche de chercher les informations principales et de mobiliser les différents chefs de service. En pleine période de bilan et

⁷⁰ Expression utilisée par le contrôleur de gestion

⁷¹ Ces ciblages sont des requêtes que nous avons paramétrées : soit avec des données brutes, soit avec des calculs automatisés au sein de la requête. Une fois paramétré, l'utilisateur indique simplement au logiciel la période sur laquelle il souhaite avoir les données et le DMS génère automatiquement un tableur contenant les informations et les calculs.

avec des chefs de service arrivés récemment, il était difficile pour eux de prendre le temps de chercher toutes les informations. Nous avons ensuite formé les différents chefs de service sur les onglets qu'ils avaient à remplir.

2.2 Mobiliser, former les acteurs

Nous sommes donc allés voir chaque chef de service pour voir avec eux comment remplir Allure. Le responsable comptable, dans un premier temps, n'a pas été formé à Allure et c'est nous qui avons assuré cette tâche pendant plusieurs mois. Suite au licenciement du précédent responsable (courant Décembre), la direction a décidé de promouvoir l'adjoint comptable comme chef de service. Le temps qu'il prenne le poste en main, en pleine période d'arrêt des comptes, il a été décidé avec le CDG et le directeur de la concession que ce serait à nous de remplir Allure.

2.2.1 Mobilisation et formation des chefs de services

Allure a plutôt été bien accueilli par les différents chefs de service, facilité par le fait qu'ils ont tous une certaine familiarité avec ce type de tableau, nombreux dans leur marque. Il y a en effet une certaine culture autour du reporting et de l'élaboration d'outils de gestion chez la plaque FR/B : suivis réguliers par la direction régionale, élaboration d'outils par le constructeur à destination des concessions, obligation de mettre en place chaque année des plans d'actions.

Le responsable VN, présent depuis la reprise de la concession par le groupe, a rempli le tableau seul dès le début même s'il fallait le relancer régulièrement pour qu'il n'oublie pas de le faire. Nous sommes donc fréquemment allés le relancer en essayant de l'impliquer. Au début, il ne complétait pas les stocks. Nous sommes donc allés le voir pour lui en demander la raison. Sa réponse était qu'il estimait que cela relevait de la comptabilité, surtout qu'il s'agissait du stock comptable (donné par le DMS) et non du stock commercial (donné par les outils commerciaux du constructeur)⁷². Au final, le responsable VN trouvait intéressant de pouvoir comparer le stock comptable présent dans Allure, avec le stock commercial. L'onglet précise également les véhicules payés pour l'ensemble du stock, ce qui l'a sensibilisé aux problèmes de trésorerie. Pendant cette période, nous avons vu plus d'échanges entre le service VN et la comptabilité.

⁷² Il y a parfois quelques écarts entre les deux, liés au statut des véhicules : contremarqué client, livré, facturé...

Pour le responsable VO, cela a été un peu plus difficile au début, car il venait d'arriver dans la concession (début Octobre 2012). Lorsque nous sommes allés le voir, il nous a gentiment répondu qu'il n'avait pas encore eu le temps de se familiariser avec tous les outils déjà en place et que nous venions lui en ajouter un autre. La première fois que nous lui avons parlé d'Allure, il ne connaissait pas encore bien le fonctionnement du DMS, donc nous avons dû attendre qu'il soit formé sur le DMS afin de pouvoir lui montrer Allure. Une fois mieux formé sur le DMS et un peu mieux familiarisé avec tous les dispositifs, nous avons réussi à lui montrer Allure pour lequel il a marqué un certain intérêt. Comme il ne souhaitait pas utiliser le guide réalisé par le CDG, il nous a demandé de l'aider à le remplir en venant directement lui montrer. Pendant les trois premiers mois, nous l'avons donc accompagné à chaque début de mois pour remplir Allure et montré comment extraire les informations et où les mettre. À la fin des trois mois, il était autonome sur le tableau de bord et nous confiait que cela lui avait permis de mieux connaître son service. Pendant cette période d'apprentissage, il nous a fréquemment sollicités, avec le responsable comptable, pour avoir des informations comme par exemple, où trouver Allure consolidé pour sa concession, les stocks. Il nous demandait également quand il aurait la trame du tableau pour pouvoir le remplir, mais aussi quand il pourrait consulter la version complète de sa concession.

Nous avons eu très peu d'interventions à faire auprès du responsable PR et de celui de l'APV. Le fichier a été tout de suite rempli avec très peu de « trous ». Nous ne sommes finalement intervenus que pour les aider à compléter les indicateurs manquants et en discutant avec eux pour voir comment trouver les informations. Ils ont intégré très vite Allure dans leurs outils et se sont fortement intéressés à la version complète de la concession. Maîtrisant assez bien les différents outils et dispositifs, ils ont d'ailleurs eu un avis critique pertinent sur le tableau de bord, en nous disant qu'ils auraient aimé un peu plus d'analyse et de retours pour pouvoir se perfectionner. Ces deux chefs de service étaient plutôt dans la phase d'approfondissement à l'aide d'Allure, contrairement aux deux autres chefs de service restant encore à la phase de prise en main et de découverte.

« Après ces tableaux-là, Allure je pense que c'est très bien pour les gens qui s'initient parce que ça permet de mettre le nez dans son fonctionnement [...]Le problème c'est ceux qui le remplissent pour le remplir, ceux qui n'en tirent pas des analyses en disant « tiens mon marché, ma partie client baisse, ma session augmente, ma garantie », enfin tous ces indicateurs-là sont faits à un moment donné pour voir quelles sont les positions à prendre vis-à-vis de sa boîte. »

(Plaque FR/B, Chef de service)

Juste avant de finir l'étude de terrain, nous avons également formé le responsable comptable de la concession en lui procurant nos propres notes et le guide pour le remplir. Dans un premier temps, il a surtout vu cela comme une surcharge de travail supplémentaire, étant donné qu'il n'avait pas encore réussi à trouver son rythme dans son nouveau poste et qu'il n'était pas encore prêt pour la partie « analyse et réflexion ». Il nous a donc dit que c'était un outil intéressant mais qu'il lui faudrait encore un peu de temps avant de pouvoir se l'approprier et l'utiliser pour ses analyses.

2.2.2 Le rôle du directeur de concession

Vis-à-vis du Directeur de la concession, nous n'avons eu aucune difficulté concernant Allure car il était convaincu de l'utilité que cela peut apporter pour ses équipes :

« Ce qui est intéressant c'est que ça oblige les chefs de service à se poser la question d'abord où est-ce que je vais chercher l'info ? Comment je calcule le ratio ? Parce qu'il n'est pas en lecture automatique... et quelquefois de se poser des questions sur des chiffres qui paraissent anormaux... »

(Plaque FR/B, Directeur de plaque)

Nous avons donc eu son soutien pendant toute la période où nous sommes intervenus, en particulier pour les relances auprès des chefs de service au lancement d'Allure. Cet investissement pour Allure est très lié à la culture de la marque, très habituée au reporting. Une deuxième explication est liée à la personnalité du directeur qui voulait à tout prix bien faire pour se faire bien voir auprès des membres de la holding qui, pour lui, sont les « actionnaires ».

Conclusion de la section 1 : Allure, une force sur le fond et sur la forme

Ces premiers résultats montrent que le tableau de bord Allure possède une grande force, aussi bien sur le fond que sur la forme. Premièrement, le nom « Allure », en référence à la Voile, fait sens. **Le DO lui a donné, dès sa création, une grande force conceptuelle.**

En mettant le tableau de bord sur un support commun (MS Excel), Allure peut être utilisé par n'importe quelle concession, quel que soit son système d'information (DMS). **Il représente ainsi un moyen de construire un système d'information commun qui regroupe tous les indicateurs essentiels de l'ensemble des concessions du groupe.** L'automatisation d'Allure, grâce au serveur partagé, a facilité l'échange d'informations, ce qui a contribué au succès d'Allure.

Par l'accompagnement de PERDAREN, nous avons contribué à l'adoption d'Allure et vu comment le tableau de bord est adopté par les chefs de services. Cette étude a également mis en évidence le rôle primordial du directeur de concession. **À la fin de la période d'observation, soit six mois après le lancement, Allure est en place dans l'ensemble du groupe et tous les membres l'utilisent.**

En donnant une vision d'ensemble aux chefs de services, Allure facilite ainsi le déploiement de la stratégie mais également les échanges entre service dans la concession. **En ce sens, ce tableau de bord serait donc un vecteur potentiel de cohérence à la fois stratégique et organisationnelle.**

Section 2 : Allure, un outil multi-acteurs, multi-niveaux

Grâce à l'observation participante et aux entretiens réalisés, nous avons pu collecter un grand nombre de données. Notre méthode d'analyse de contenu à la fois verticale et transversale nous a permis de déterminer les différents usages d'Allure mais aussi des autres dispositifs du groupe. Ces données ont été confrontées à nos propres observations sur le terrain de recherche, ce qui nous permet de donner une analyse approfondie des usages d'Allure, des besoins des acteurs et des apports pour notre question de recherche.

L'objectif de cette section est de présenter les analyses verticales, par catégories d'acteurs (1) mais également les analyses transversales sur les usages d'Allure (2). Tous ces résultats sont éclairés par nos observations et notre compréhension du secteur et du groupe.

1. LES USAGES D'ALLURE, PAR CATÉGORIES D'ACTEURS

Allure est un tableau de bord à destination de multiples utilisateurs : direction générale, directeurs de plaque, responsables de site, chefs de service. Au-delà de ses fonctions de pilotage, Allure remplit de nombreuses fonctions.

1.1 Allure selon la direction du groupe et la comptabilité

Pour la direction, Allure est avant tout un outil d'aide au pilotage du groupe mais aussi un moyen de réconcilier la comptabilité et les opérationnels.

1.1.1 L'aide au pilotage

Bien qu'un peu réticent au début, le PDG s'est approprié petit à petit Allure et aujourd'hui, peut difficilement s'en passer. Allure devient une base pour avoir une vue d'ensemble du groupe et aussi un support pour discuter lors des différentes réunions de gestion. Ce type d'outil comparatif existait déjà grâce aux Tableaux du matin qui reprennent essentiellement les commandes et le CA pour l'ensemble des sites du groupe. Ce type de tableau ne permet pas cependant une analyse complète et assez fine de toutes les activités, concession par concession, comme le fait Allure.

Étant donné le nombre de concession, la direction doit choisir quelles sont les concessions qui ont besoin d'être suivies de près et d'être accompagnées.

Grâce aux indicateurs et surtout grâce à la synthèse des résultats à la première page, la direction peut prendre un peu la « température » de chaque concession. Cela permet ensuite au DO de s'organiser et de déterminer quelles sont les concessions qui ont le plus besoin d'attention. Le DO y voit aussi l'intérêt de ne pas avoir à contacter tous les directeurs de plaque pour avoir ces informations.

« Allure me permet aussi de regarder ce qu'il se passe un peu partout et rapidement en fait, parce que sinon ce serait une vraie galère, [...] Allure me permet quand même de voir rapidement ce qu'il se passe dans le groupe sans avoir à les contacter. » (Direction-DO)

Allure facilite l'accès aux informations presque en temps réel au début de chaque mois pour la période précédente, un atout pour le pilotage d'une structure parfois compliquée. La consolidation apporte une vue d'ensemble, qui permet de montrer l'impact de chaque marque sur l'ensemble du groupe (Tableau 34).

« Allure c'est un vrai tableau de bord opérationnel qui permet de pouvoir faire un benchmark et de pouvoir comparer tout ça... Et nous, d'avoir une consolidation, mais ce n'est que la finalité, d'avoir une consolidation de données par marque et d'avoir les marques qui ont un fort impact sur le groupe et les marques qui ont un faible impact sur le groupe. » (Direction-CDG)

Intérêts d'Allure pour une utilisation par la direction	
<i>Outil de pilotage</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Voir l'évolution de chaque concession • Comparer les différentes concessions • Alerte site critique • Voir l'impact financier de chaque concession
<i>Outil de mobilisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser à une gestion plus chiffrée • Sensibiliser à des analyses plus poussées • Entrer dans une culture « groupe »

Tableau 34 : Les intérêts d'Allure pour une utilisation par la direction

1.1.2 Une sensibilisation selon les responsables comptables

Comme nous l'avons précisé précédemment, les concessions automobiles sont très cloisonnées service par service. Ce mode d'organisation et cette culture de la distribution automobile ne facilite pas les échanges et la

communication entre les différents services, au point que certains oublieraient presque qu'ils travaillent dans la même concession, avec un même objectif. Seul le compte d'exploitation donnait une vision d'ensemble de la concession avant l'arrivée d'Allure. Les relations avec les responsables comptables sont souvent compliquées car ils sont parfois considérés comme des « improductifs ». Il s'agit pour eux d'un 5^{ème} service mais pas d'une 5^{ème} activité. Ils sont souvent exclus de certaines réunions, regrettent de ne pas avoir plus d'informations, de ne pas être mieux intégrés.

« La seule chose aujourd'hui à la limite que je pourrais reprocher à tous les directeurs de site on va dire, au même titre que les chefs de services, c'est de pas forcément être au courant de la vie de l'entreprise. [...] On s'en tient vraiment qu'à la partie gestion et chiffres, et je trouve ça un peu dommage » (Plaque FR/A, Responsable comptable)

Allure n'est pas, à proprement parler, un outil de pilotage pour les responsables comptables, il est surtout orienté pour les autres chefs de service. De plus, ils disposent déjà de nombreux outils, et ce sont eux qui élaborent le compte d'exploitation mensuel ou trimestriel. Allure reprend dans les onglets financiers les principales informations du compte de résultat et les responsables comptables y reportent les chiffres (par exemple les frais de structure). Certains responsables comptables cherchent d'ailleurs à automatiser les sorties de données, pour pouvoir gagner du temps.

« Allure sera plus sympathique quand on aura un an de recul parce que déjà on n'aura pas besoin de remettre les chiffres de l'année N-1 donc on va déjà gagner un tiers du temps ou la moitié du temps... puis on va prendre des habitudes et puis surtout on va arriver à ce que les éléments sortent quasi en automatique tous les mois. »

(Plaque FR/A, Responsable comptable)

Allure n'est pas initialement prévu pour l'activité comptable, mais par contre il permet aux responsables comptables de mieux connaître les différentes activités de la concession.

« Moi, ça m'a permis de progresser notamment en termes de VN, de voir le pourcentage des véhicules payés. »

(Plaque FR/A, Responsable comptable)

Dans certains cas, c'est le responsable comptable qui est venu aider les autres chefs de service à remplir Allure, en leur montrant comment le remplir mais surtout ce que cela pouvait leur apporter. L'aspect de sensibilisation à la gestion est vraiment l'argument majeur d'Allure dans nos entretiens avec les responsables comptables.

« Le côté positif, c'est que ça oblige les chefs de services à réfléchir, je trouve que c'est super. Après c'est vrai qu'on a beaucoup de reporting. »
(Plaque FB, Responsable comptable)

Ces responsables sont aussi parfois intervenus en insistant sur le fait qu'Allure devait être rempli par les chefs de service, afin de les mobiliser et les former. Les responsables comptables se sont d'ailleurs impliqués dans la formation des chefs de service.

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

« Après, donc... tous les autres onglets quand même, ce sont des indicateurs sur leur activité, et ça, c'est chaque chef de service qui le fait, parce qu'au début, c'est pareil, c'est le directeur qui le remplissait à 100 %. Je leur ai dit : « non, ce n'est pas à vous de le faire, c'est vos chefs de service qui doivent le faire ». Et les onglets gestion, alors certains remplissent, remplissent 2, 3 informations. Mais... Allez, à 80 %, on les fait tous, les 5, 6 qui restent... » (Plaque AM, Responsable comptable)

Les responsables comptables ont pu s'impliquer et faire le relais entre les chefs de services et les directeurs de plaque. Au début, certains pensaient que les chefs de service allaient aussi remplir les indicateurs financiers mais après quelques ajustements sur la répartition des rôles, c'est finalement les responsables comptables (dans toutes les plaques) qui s'occupent de la partie financière d'Allure. Ils sont assez satisfaits de ce tableau de bord et ont pu voir les résultats de leurs efforts de sensibilisation.

« Oui, moi, franchement... Je suis content de ce tableau. C'est vrai que ça... c'est devenu... c'était difficile pour tout le monde... parce que bon, c'était encore quelque chose qu'il fallait faire en plus, en plus... sous un délai quand même assez, assez court. Mais maintenant, même les directeurs sont ravis de l'avoir. » (Plaque AM, Responsable comptable)

En étant en contact à la fois avec les directeurs de plaque et les chefs de service, les responsables comptables ont été des « ambassadeurs » d'Allure et de l'intérêt à la gestion. Ils ont aussi essayé d'intervenir auprès des directeurs de plaque pour que les chefs de service aient accès au consolidé plaque.

« Je les ai sensibilisé fortement, lui par exemple je l'ai sensibilisé fortement à la gestion, qu'il s'en imprègne bien, il est intéressé, à l'écoute de tout ce que l'on peut lui apporter, il est pas fermé et ce genre de documents à sa disposition, ça peut l'aider aussi de voir ses concurrents directs et se dire bah voilà, là j'ai des efforts à faire, là je suis bien il faut que je garde la ligne » (Plaque IT et AL, Responsable comptable)

Les « + » d'Allure (avec représentativité)		Les « - » d'Allure (avec représentativité)	
Cohésion dans la concession	4/6 ⁷³	Pas d'accès au consolidé	3/6
Sensibilisation à la gestion	4/6	Manque d'automatisation	2/6
Ouverture sur les autres services	3/6		

Tableau 35 : Appréciation d'Allure selon les responsables comptables

1.2 Allure selon les opérationnels

En évoluant d'un mode de fonctionnement d'une petite PME vers un groupe de PME-PMI, le PDG ne peut plus être aussi proche de ses collaborateurs. Le choix d'une organisation par « plaque » paraît particulièrement adapté au contexte mais cela implique une plus grande responsabilisation des différents responsables, que ce soit au niveau de la plaque ou au niveau de chaque concession. Allure s'inscrit dans cette évolution.

1.2.1 La polyvalence pour les directeurs de plaque

Allure s'est avéré être un outil utile pour les directeurs de plaque et les responsables de site, mais souvent d'une façon différente. Cela s'explique non seulement parce que les directeurs de plaque ou responsables de site n'ont pas tous la même expérience, mais aussi par les spécificités de chaque plaque car tous les constructeurs automobiles ne s'investissent pas de la même façon auprès des concessions. Les constructeurs français, par exemple, fournissent beaucoup d'outils de gestion, de statistiques et des analyses aux concessions qui distribuent leurs marques. Ce n'est pas le cas concernant les marques asiatiques où les constructeurs se contentent de récupérer quelques données sans jamais aucun retour. Les marques allemandes récoltent beaucoup de données et font des retours très restreints. Il existe donc des marques où il y a une multitude d'outils mis en place par le constructeur, et d'autres où il en y a très peu voire aucun.

Allure, du fait de ses caractéristiques, arrive cependant à s'adapter à chaque besoin, en fonction de chaque utilisateur quelle que soit la plaque ou son expérience. Cette adaptation se réalise grâce aux multiples rôles que peut prendre Allure : outil de pilotage, outil de mobilisation et motivation, outil d'apprentissage...

⁷³ Lire : « quatre responsables sur les six interrogés estiment qu'Allure apporte de la cohésion dans la concession »

Son rôle n'est cependant pas de remplacer tous les outils que les directeurs se sont créés, il vient en complément et apporte une autre vision grâce à une autre sélection d'indicateurs et du comparatif plaque et groupe. Le tableau de bord est perçu comme une « *banque de données* » (Plaque FR/A, Directeur de plaque) où trouver toutes sortes d'informations en fonction de ses besoins. Le directeur de plaque peut choisir une activité ou certains indicateurs, pour les suivre, mois après mois.

Même si la direction prévoit une remontée mensuelle, l'utilisation peut se faire grâce au cumul sur une période assez longue, comme le fait ce directeur de plaque qui dispose déjà d'outils qu'il s'est lui-même préparé. Nous avons pu observer sur son bureau une multitude de documents qu'il utilise avec ses équipes. Allure n'est pas son outil central de pilotage au quotidien mais lui permet de prendre du recul pour des décisions stratégiques :

« Allure, ça doit servir sur du moyen, long terme, donc à mon sens, sur six mois ou un an, à analyser des choses, et à prendre des décisions de long terme. » (Plaque IT, Directeur de Plaque)

Dans l'aspect pilotage, l'atout majeur d'Allure, c'est le comparatif intra-plaque et intra-groupe. Cela donne véritablement des indications sur le marché et permet de sentir moins seul. Ce comparatif est utilisé par la majorité des directeurs interrogés. Les approches du comparatif sont différentes selon les personnes et leur façon de fonctionner : certains directeurs apprécient le côté compétitif, cela les stimulent, tandis que d'autres préfèrent se concentrer sur leur propre plaque.

« C'est un peu l'intérêt d'un groupe, il ne faut pas qu'on se sente isolé. Et voilà, ça permet de voir aussi les autres. Après, 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. »
(Plaque AL, Responsable de site)

L'intérêt pour le comparatif est dans certains cas réduit à cause des différences entre le fonctionnement des constructeurs, ou un trop grand écart dans les volumes réalisés. Étant donné la diversité et la croissance d'Autosud, chaque concession arrive de plus en plus à trouver des concessions avec lesquelles se comparer.

« Après il y aura de plus en plus, je pense que le comparatif avec des affaires..., je pense que d'ici un an ou deux ce sera de plus en plus intéressant de pouvoir se comparer sur un certain nombre de critères par rapport aux affaires [FR/A] et [FR/C⁷⁴] qui sont dans des volumes je dirai relativement proche du notre. » (Plaque FR/B, Directeur de plaque)

Au-delà du pilotage, Allure est un outil qui aide les directeurs de plaque à piloter leurs équipes, il mobilise les opérationnels et les sensibilise un peu plus à l'analyse et à la prise de recul.

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

Nous rappelons en effet que les chefs de services sont presque toujours des vendeurs ou des mécaniciens, qui ont évolués et qui ne sont pas forcément formés au management. Ils ont été d'abord choisis pour leur « sens du commerce » et ne maîtrisent pas toujours le côté administratif et les différents indicateurs. Le fait de pouvoir se comparer leur permet aussi, selon les directeurs de plaque, d'avoir un peu plus de recul sur leur façon de gérer leurs services.

« Cela leur a permis de mettre le doigt sur leurs résultats et sur leurs chiffres et de pouvoir se comparer. » (Plaque AM, Directeur de plaque)

« Ça leur permet au moins une fois par mois d'aller pianoter leurs indicateurs Volume et de se repencher un peu dessus avec du recul »
(Plaque FR/B, Directeur de plaque)

Mais Allure ne sert pas uniquement à former les chefs de services, il peut également aider à former les directeurs de plaque ou les responsables de site. Allure est un outil intéressant pour l'autoformation. Dans un premier temps, vu la taille du tableau, cela peut un peu déstabiliser la personne, qui se retrouve face à de nombreux indicateurs à compléter et informations à analyser et intégrer. Cela est cependant très formateur mais nécessite du temps et une volonté d'apprendre.

« 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 AS, Responsable de site)

Cette autoformation est nécessaire vu le fonctionnement du groupe. Nous avons pu voir qu'après quelques mois d'apprentissage, le responsable de

⁷⁴ La plaque FC n'était pas encore arrivée dans le groupe au moment de la réalisation de nos entretiens (en cours de négociation)

site a réussi à bien intégrer Allure malgré quelques difficultés au démarrage liées à un manque d'expérience. Allure a cependant contribué à sa formation et à développer ses compétences dans son nouveau poste.

Allure constitue donc un outil polyvalent pour les directeurs de plaque (Tableau 36)

Les « + » d'Allure (avec représentativité)		Les « - » d'Allure (avec représentativité)	
Choix des indicateurs en fonction de ses besoins, « banque de données »	5/6 ⁷⁵	Grosse base de données donc parfois un peu trop abondante	3/6
Pilotage	6/6	Comparatif pas toujours possible.	2/6
Comparatif intra plaque et intra groupe	5/6	Comparatif intra groupe pas forcément souhaité	1/6
Outil de management des équipes, mobilisation et échanges	3/6		
Outil d'apprentissage, nouveaux indicateurs, autoformation	2/6		

Tableau 36 : Appréciation d'Allure selon les directeurs de plaque

1.2.2 Un autre regard pour les chefs de service

Comme nous l'avons souligné précédemment, la vocation d'Allure n'est pas de remplacer les tableaux personnels des opérationnels, c'est plutôt une synthèse, une base pour aider au pilotage, à la prise de décision sur de bonnes analyses.

« Allure nous sert à analyser, donc c'est un reporting, on analyse, on corrige » (Plaque FR/A, Chef de service)

Concernant les chefs de services, l'un des intérêts d'Allure c'est d'avoir permis une plus grande lisibilité sur les autres activités, avec des indicateurs et des ratios qui se calculent par rapport aux différentes activités. Par exemple, les ventes de véhicules neufs permettent d'avoir une idée du « parc roulant » dans leur marque : parc susceptible de devenir un client en atelier pour les entretiens et les réparations. Certains onglets vont donc chercher des chiffres dans d'autres onglets d'une activité différente pour les

⁷⁵ Lire « Cinq des six directeurs de plaque interrogés se servent d'Allure en tant que base de données et choisissent les indicateurs en fonction de leurs besoins »

calculs de ratios. Pour que cela fonctionne, il faut que chaque chef de service s'investisse et remplisse Allure.⁷⁶

« Là je viens de voir qu'il n'y a rien du VN et du VO remplis donc ça fait qu'il y a quelques chiffres qui ne se mettent pas, des quotas VN, des choses comme ça, donc les ratios ne se calculent pas, c'est dommage »
(Plaque AL, Chef de service)

Allure apporte aussi un regard nouveau sur chaque activité, en proposant des indicateurs différents de ceux qu'utilisent les responsables de service habituellement, notamment les stocks, évoqués dans le cas de PERDAREN mais aussi chez la plaque FR/A.

« Mais moi je trouve que l'item qui est le plus intéressant, parce que le reste, les marchés, les livraisons, etc., les périphériques, les ventes de gravages, etc., je l'ai en suivi tableau vendeur, etc., enfin on le voit, on le vit au quotidien, on a l'évolution, contrat de service également. Ce qui est pas mal c'est les stocks. » (Plaque FR/A, Chef de service)

Cet accès aux indicateurs favorise l'autoformation et incite les différents chefs de service à rechercher de l'information dans plusieurs supports pour en faire une synthèse. C'est ce qu'a également constaté le coordinateur des pièces de rechange (PR) pour le groupe. Son rôle est de favoriser les échanges et de s'impliquer auprès des responsables PR pour améliorer la gestion des pièces (principalement au niveau de la plaque AM). Lui-même se sert d'Allure et a fortement aidé les responsables PR à prendre en main Allure, à rechercher les informations avec eux.

« Je me sers d'Allure, et surtout c'est que maintenant que la plupart des chefs de services, des directeurs savent aller chercher de l'information, c'est eux qui me les donnent. Donc on y va ensemble. Donc tout ceci aujourd'hui, moi j'ai constaté une forte progression, les uns et les autres, un, dans l'application, et deux, dans la reconnaissance, pour aller chercher les informations. » (Coordinateur PR, plaque principalement AM)

Comme pour les directeurs de plaque, Allure est aussi perçu comme une base de données, voire à utiliser et à lire comme un « journal ».

« 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 FR/A, Chef de service)

Pour compléter Allure, les chefs de service doivent aller chercher les informations dans différentes sources : le DMS, logiciel constructeur, propres tableaux, outil propre à l'activité... Cela a pour avantage d'être une

⁷⁶ Il est à souligner que l'absence de remplissage évoqué par ce chef d'atelier est lié à une situation particulière : désengagement de la part du directeur de site qui a quitté ses fonctions pendant l'étude de cas.

synthèse de multiples sources et de pouvoir vérifier aussi les chiffres d'une source à l'autre. Cela nécessite cependant une bonne organisation et un paramétrage des différents logiciels pour faciliter les extractions de données.

« Il faudrait pour que ça aille plus vite que je fasse évoluer Planet et que je puisse extraire de Planet VO⁷⁷ les chiffres demandés dans Allure, mais comme il y a des chiffres, on va dire le stock et tout ça c'est de la gestion, après il y a des chiffres qui sortent de notre DMS, en l'occurrence pour la comptabilité. » (Plaque FR/A, Chef de service)

Les chefs de service ont accès au document Allure de leur concession mais pas forcément au consolidé de leur plaque et encore moins à celui du groupe. Nous avons identifié plusieurs raisons possibles. La première tient de la confidentialité, surtout pour le comparatif groupe, à cause des risques de transmission des données chez les concurrents. La seconde est liée au manque de maturité, certains directeurs de plaque ne souhaitent pas qu'il serve d'excuse pour justifier des mauvais résultats. Enfin, une dernière raison évoquée, dans un seul cas, est celle de « l'efficacité » avec un directeur de plaque sélectionnant directement les informations qui sont nécessaires à ses collaborateurs. Vu que les accès sont restreints ou inexistant, nous avons demandé aux chefs de services ce qu'il ferait s'ils avaient accès au comparatif plaque et groupe.

« Se comparer, enfin voir un peu le fonctionnement des affaires pourquoi pas, voir un peu les marges. [...] s'il y a un truc qui m'interpelle au niveau rentabilité j'irais certainement poser des questions sur le sujet, « comment tu fais ? », « comment tu es organisé ? », « comment fonctionne le constructeur avec toi ? » (Plaque FR/B, Chef de service)

Allure représente donc un moyen pour les chefs de services d'avoir une vision globale sur la concession, et non uniquement financière comme peut l'être le compte de résultat (Tableau 37).

⁷⁷ Logiciel propre à l'activité Véhicules d'occasion. Indépendant du DMS.

Les « + » d'Allure (avec représentativité)		Les « - » d'Allure (avec représentativité)	
<i>Pilotage</i>	5/6 ⁷⁸	Pas d'accès aux différents consolidés	4/6
<i>Aide aux échanges</i>	4/6	Grosse base de données donc parfois un peu trop abondante	2/6
<i>Apprentissage (nouveaux indicateurs)</i>	3/6		
<i>Banque de données</i>	3/6		

Tableau 37 : Appréciation d'Allure selon les chefs de services

2. L'ANALYSE TRANSVERSALE DES USAGES D'ALLURE

Après avoir réalisé une analyse de contenu verticale, nous avons réalisé, comme le préconise Bardin (1977), une analyse transversale qui a mis en évidence les fonctions multiples du tableau de bord Allure.

2.1 Un outil pour le groupe

Dans le cadre d'Ambitions Groupe, le DO a mis en place Allure afin qu'il soit un outil d'aide à la décision et de responsabilisation, à tous les niveaux hiérarchiques du groupe.

2.1.1 Un outil d'aide à la décision à tout niveau

« Les indicateurs commerciaux et le suivi d'Allure permettra aux dirigeants d'approfondir leurs analyses dans les 5 activités. La prise de conscience, la compréhension aboutira à développer la culture du résultat. »

(Ambitions Groupe)

Le DO explique qu'il est parti du constat qu'il y avait beaucoup de prise de décision faite « au feeling » et que cela manquait d'analyses plus approfondies et chiffrées. Il ne remet cependant pas en question ce « feeling » qu'il juge indispensable, mais il souhaite que ses collaborateurs prennent les décisions en s'appuyant aussi sur des analyses chiffrées.

« Le fait que vous soyez partis vendeurs ou mécano et que vous avez fini chef d'atelier, ou magasinier et fini responsable PR ou vendeurs de voitures d'occasion, vous êtes chef, voilà cette faculté que vous avez eu à sentir le commerce, à sentir comment réagissaient au mieux les clients et tout, ça il faut le garder... plus, il faut que ça repose aussi sur des analyses pour être sûrs des actions que vous allez mener. »

(Direction-DO)

⁷⁸ Lire « Cinq des six chefs de services interrogés voient en Allure un outil de pilotage »

Allure est aussi le dispositif qui permet de déclencher l'état de « site critique » pour les concessions dont les résultats s'éloignent beaucoup trop des objectifs. La direction met alors en place des réunions « site critique » dans lesquelles ils vont faire le point et chercher des solutions pour redresser le site en question.

Au moment où nous réalisons notre étude, le groupe est encore en pleine structuration, en plein ajustement : il y a un peu de turn-over (plus ou moins lié à l'évolution du groupe), les postes évoluent, des concessions s'ajoutent, il faut donc intégrer les nouveaux arrivants... autant de paramètres à prendre en compte.

« On ne pensait pas au début, comme le groupe était petit, et que [PDG et DA] avaient une emprise directe sur les chefs de service et sur les directeurs, on va dire que la formation et l'apprentissage se faisait au quotidien. Aujourd'hui, le groupe a une telle taille que... c'est plus [PDG ou DA] qui va aller les former donc il y a une part, une formation de base, et avec une autoformation et une autogestion, ils arrivent à s'approprier les outils... » (Direction-CDG)

2.1.2 Une plus grande responsabilisation

Le groupe s'oriente plutôt vers une plus grande responsabilisation et une autoformation des utilisateurs. Allure s'inscrit pleinement dans cette démarche et répond aux nouveaux besoins du groupe et de la direction. Le DO insiste cependant sur le fait qu'un comparatif groupe ne doit pas être un support pour se justifier au niveau de ses résultats, il faut donc que le directeur de plaque ait une certaine maturité, un certain recul sur sa façon de piloter ses concessions.

« Je ne les trouve pas assez mûrs, ils ne l'utilisent pas à mon avis comme il le faudrait à ce niveau-là. Dès qu'ils ont le groupe, ils vont aller voir les faiblesses de l'un pour dire : bah voyez lui c'est pire que moi. C'est une façon de justifier... alors ce n'est pas pour tout le monde pareil, il y a des patrons qui sont plus matures et plus entrepreneurs. Mais par contre, s'ils me le demandent je leur montre, il n'y a pas de problème. »

(Direction-DO)

Grâce à Allure, les directeurs de site se comparent entre eux aussi bien qu'entre marques différentes, ils échangent beaucoup autour des indicateurs pour voir d'où proviennent les différences et comment ils peuvent s'améliorer.

« A [ville], je voyais, pour le coup, des marques différentes en plus, qui ont des tailles similaires, tous les jours, ils comparent ce qu'a fait le voisin en vente, en après-vente etc. Maintenant à l'intérieur du groupe, c'est cohérent, on est parti sur des mêmes bases, on compare les mêmes choses » (Direction-CDG)

Allure s'inscrit dans une volonté de sensibiliser les équipes suite au constat réalisé par le DO lors de son arrivée dans le groupe : les opérationnels sont trop axés sur les volumes et pas suffisamment sur les résultats. L'intérêt est de mobiliser les équipes pour qu'elles travaillent dans un objectif de résultat afin de garantir la rentabilité du groupe, et non pour faire du volume pour le constructeur automobile.

Pour les membres de la direction, Allure est donc une véritable révolution : une utilité pour la direction mais aussi et surtout pour l'ensemble du groupe (Tableau 38).

Les intérêts d'Allure pour les opérationnels, selon la direction.	
<i>Outil de pilotage</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Voir son évolution, en cumul, depuis le début de l'année, par rapport aux objectifs et à l'année précédente • Se situer par rapport à son activité (intra concession) • Se situer par rapport à sa plaque (intra plaque) • Se situer dans le groupe (pour les directeurs de plaque, en consultation avec le DO)
<i>Outil de mobilisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les chefs de service à des analyses plus poussées • Favoriser les échanges entre les services (intra concession) • Favoriser les échanges intra-plaque (entre homologues)
<i>Outil d'apprentissage</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoformation • Autogestion • Échanges entre services et intra plaque

Tableau 38 : Les intérêts d'Allure pour les opérationnels, selon la direction

Ce tableau de bord montre aussi l'évolution dans la responsabilisation des opérationnels avec une dimension humaine très importante chez Autosud.

« On a cette organisation par plaque qui marche bien mais elle repose beaucoup sur les hommes là... enfin sur une multitude d'hommes quand même, ça nous permet aussi d'aller chercher des bons profils, c'est ça qui est intéressant mais alors par contre on est ultra dépendants d'eux [...] » (Direction-DO)

2.2 Des fonctions multiples

Chaque acteur, en fonction de sa propre expérience, de son poste, de la marque qu'il distribue et de la taille de sa concession aura des besoins différents en termes de pilotage, d'apprentissage et de management. Allure a pour avantage de pouvoir répondre à différents besoins en fonction de chacun des utilisateurs (Tableau 39).

Les « + » et les « - » (avec représentativité)			
	Directeurs de plaque	Chefs de Service	Responsables Comptable
Les « + »			
<i>Pilotage</i>	6/6	5/6	
<i>Banque de données</i>	5/6	3/6	
<i>Comparatif</i>	5/6		
<i>Apprentissage</i>	2/6	3/6	
<i>Sensibilisation/ Échanges / Management</i>	3/6	4/6	4/6
Les « - »			
<i>Taille</i>	3/6	2/6	
<i>Manque automatisation</i>			2/6
<i>Comparatif limité</i>	2/6		
<i>Pas d'accès au comparatif</i>		4/6	3/6

Tableau 39 : Synthèse de l'appréciation d'Allure pour l'ensemble des acteurs

2.2.1 Un outil de pilotage

Comme le montre nos analyses, Allure constitue un outil de pilotage incontournable pour les directeurs de plaque et les chefs de services. Pour les directeurs de plaque, c'est un outil de synthèse des données clefs de leur plaque, concession par concession. Il est d'autant plus indispensable que le directeur de plaque a peu d'outils mis à disposition par le constructeur automobile. L'ensemble des directeurs de plaque s'accordent sur le fait qu'Allure est un outil de pilotage même si le degré d'utilisation varie d'un directeur à l'autre. Le fait d'avoir accès à un grand nombre de données de toutes les concessions est un atout, mais il est difficile de cibler les indicateurs qui seront utiles à toutes les concessions. Allure est donc un document d'une taille déjà conséquente pour un tableau de bord, ce qui explique pourquoi certains utilisateurs le trouvent un peu « lourd ».

Pour les chefs de service interrogés, Allure est aussi un outil de pilotage au niveau de leur concession. Un certain nombre regrette cependant de ne pas avoir accès au consolidé, d'autres n'en voient pas vraiment l'intérêt, préférant se consacrer à leur concession.

Pour les responsables comptables, Allure est un outil de pilotage pour les directeurs de plaque et chefs de service mais pas pour le service comptable. En effet, les frais de structure intégrés dans Allure sont issus directement des données du compte de résultat, il n'y a donc pas de nouveaux indicateurs dans Allure que les responsables comptables n'ont pas déjà. Ils ne peuvent également pas les comparer avec les autres concessions vu qu'ils n'ont pas accès au consolidé. On comprend donc aisément le manque d'automatisation souligné par les responsables comptables, car remplir Allure dans la partie gestion n'apporte pas véritablement quelque chose de nouveau.

2.2.2 Un outil d'apprentissage

Le tableau de bord Allure remplit également une fonction de support d'apprentissage. Pour un directeur de plaque ou un chef de service encore en apprentissage, Allure permet de disposer d'indicateurs (voire du comparatif), d'une base de données, de se situer et d'évoluer. C'est ce que nous avons pu voir, par exemple, avec le chef de service VO de PERDAREN. Pour des directeurs de plaques/ chefs de services plus chevronnés, cela leur permet de se perfectionner ou de mettre en avant des indicateurs qu'ils n'auraient pas forcément vus avec leurs propres outils.

Remplir Allure a été un apprentissage pour tous les acteurs en leur demandant d'aller chercher un certain nombre de données dans les différents systèmes (DMS, budget, comptes de résultats, logiciels externes...). Lors des entretiens, cette phase était quasiment terminée pour l'ensemble des personnes interrogées.

2.2.3 Un outil de cohésion

Pour les responsables comptables, Allure représente un outil de pilotage et d'apprentissage qui sert également au management, à la sensibilisation des acteurs et qui favorise les échanges à tous niveaux.

La concession automobile est très cloisonnée par les différents services. Allure contribue aux échanges au sein des concessions, en présentant une vision globale de la concession et en incitant aux échanges entre services,

plus que ce que ne le fait le compte de résultat, qui ne présente que des données financières.

Les directeurs de plaque y voient également un outil de management, qui vient renforcer la responsabilisation des chefs de service en leur donnant des outils. C'est un support pour les échanges. C'est aussi un outil qui vient sensibiliser les chefs de services et responsables de site à la gestion en leur donnant un tableau de bord avec des données non financières en plus des données financières.

Allure devait être selon la direction un outil de pilotage, de mobilisation des acteurs et d'apprentissage. Nous pouvons voir qu'Allure remplit ses fonctions, à divers niveaux, même si cela peut varier d'un utilisateur à l'autre. Aujourd'hui, Allure est un outil incontournable chez Autosud et les directeurs de plaque montrent leur mécontentement en cas de retard du consolidé (effectué par la direction générale).

Conclusion de la section 2 : Un outil polyvalent à destination de nombreux acteurs

Suite à nos observations et à l'analyse de contenu, Allure apparaît comme un élément incontournable de notre recherche.

Allure apporte à l'ensemble des acteurs une richesse et de nombreuses possibilités qui font de lui un tableau de bord unique, capable de s'adapter à l'ensemble des besoins du groupe. Comme nous avons pu le voir, Allure apporte simultanément une aide au pilotage, un soutien à l'apprentissage et un support d'échanges. Ce tableau de bord contribue à plus de cohésion dans les concessions et représente un moyen pour les membres de la comptabilité de se rapprocher de l'opérationnel.

En réalisant une étude à la fois verticale et transversale, nous avons mis en évidence les intérêts d'Allure pour notre recherche. En tant qu'outil à la destination de multiples acteurs, il présente une forte capacité d'adaptation aux besoins de ses utilisateurs. Il conserve cependant une certaine standardisation, ce qui permet, à différents niveaux du groupe, d'avoir une vue d'ensemble sur la concession, la plaque ou le groupe (selon les cas). **D'après ces résultats, Allure posséderait donc des atouts pour contribuer à plus de cohérence chez Autosud.**

Nos analyses ont également mis en évidence que ce tableau de bord agit en complémentarité avec les autres outils du groupe, élément qui fait l'objet de la prochaine section.

Section 3 : Allure, au centre de la gestion opérationnelle

Comme l'ont souligné nos investigations, l'instrumentation du groupe Autosud a pris une nouvelle dimension avec l'arrivée du DO. Aujourd'hui, ce dispositif regroupe l'ensemble des outils élaborés par les membres de la direction : directeur opérationnel, directeur administratif et contrôleur de gestion.

Dans le cadre de notre étude, nous n'avons pas détaillé les éventuels outils mis à disposition des directeurs de concession, par les constructeurs automobiles. Cela se justifie pour plusieurs raisons : intérêt essentiellement marketing et commercial (catalogues commerciaux, part de marché des modèles de véhicule), grande variabilité du contenu (plus ou moins détaillé), inexistence d'outils de pilotage à destination des concessions chez certains constructeurs. Ils ne sont néanmoins pas totalement absents de notre recherche car une partie des données commerciales fournies par les constructeurs sont intégrées dans Allure.

Si dans un premier temps, certains outils étaient surtout destinés à faciliter la gestion du groupe au niveau de la direction, nous avons néanmoins constaté qu'ils contribuent en réalité aujourd'hui plus largement à l'aide à la décision et au pilotage dans l'ensemble du groupe. Ce phénomène marque l'évolution du groupe : d'un ensemble de concessions à une identité en tant que groupe de concessions

Cette section présente les outils de pilotage et de stratégie du groupe (1) et le rôle central et complémentaire d'Allure dans le système d'outils (2).

1. LES OUTILS DE PILOTAGE ET DE STRATÉGIE

Le système de pilotage repose sur l'élaboration des objectifs (grâce au budget) reportés ensuite dans les autres dispositifs, dont les tableaux de bord.

1.1 L'élaboration des objectifs grâce au budget

L'exercice du budget est un moment important de la fin de l'année. Malgré le fait qu'il soit chronophage pour chacun des directeurs de plaque et des

responsables de leurs concessions, c'est un outil indispensable au fonctionnement du groupe Autosud.

1.1.1 Les objectifs : inputs du système

C'est un élément important du système car le budget détermine tous les objectifs de toutes les concessions et de chacun des services. Ces objectifs sont ensuite déversés dans les différents tableaux de bord. Le budget a pour rôle de fournir une note de cadrage et de faire « *des propositions sur le volume et la marge.* » (Extrait d'Ambitions Groupe).

Le programme « Ambitions Groupe » insiste sur la nécessité de construire les budgets avec les chefs de service pour chaque concession. Le budget est ainsi présenté par le responsable de site avec l'aide de son directeur de plaque à la direction générale qui les valide. Chaque directeur de plaque a sa méthode pour réaliser les budgets. Certains les réalisent en amont, puis les valide avec les responsables de site et chefs de service.

« Alors, les budgets, on les fait tous les ans au mois d'octobre-novembre, on les fait avec les directeurs de sites. Dans un premier temps, je les fais tout seul, après, je les partage avec les responsables de services, les responsables de sites. » (Plaque IT, Directeur de plaque)

D'autres organisent les réunions de budget pour collecter les données auprès des chefs de services et finaliser le budget.

« Oui, on était aux réunions de construction de budget oui. Moi je prépare les chiffres. » (Plaque FR/A, Chef de service)

La deuxième méthode est celle préconisée par la direction générale. Elle favorise l'autonomie des chefs de service qui réalisent et comprennent leurs budgets.

« Pour le formuler différemment, on pourrait concevoir, je ne suis pas à la réunion de budget, les quatre chefs de service chez moi, ils sont capables de présenter le budget de leur service, ils savent ce qu'il y a dans les chiffres. » (Plaque FR/B, Directeur de plaque)

Chez FR/B, les chefs de service sont suffisamment autonomes pour faire et présenter eux-mêmes leur budget. Cela s'explique par la formation et la mise à disposition d'outils par le constructeur FR/B.

Au moment de la réalisation des entretiens (printemps 2013), les budgets sont figés pour l'année, sans réévaluation.

« On ne remet pas à jour les budgets. Pour moi le budget, ça reste un outil. Donc, ça ne doit pas être un plan. Pour que ce soit un outil intelligent, on remet à jour régulièrement, une fois, deux fois, trois fois dans l'an, pour coller au marché, pour coller à la situation. Le budget, c'est aussi une photographie de ce que l'on souhaite obtenir. »

(Plaque AL, Responsable de site)

Fin 2013, la direction générale a ensuite proposée de revoir une fois dans l'année, si nécessaire, les objectifs, pour mieux suivre les évolutions de la conjoncture, actuellement très difficiles à anticiper.

1.1.2 La validation des objectifs

La direction générale propose pour l'ensemble du budget, un objectif de volume et de marge. Les directeurs de plaque prennent en compte ces informations dans la réalisation du budget. Bien que présentés comme « proposition » dans « Ambitions Groupe », la marge est cependant imposée.

« Pour [Concession AS], je n'étais pas d'accord, mais le style m'a été quasiment imposé. On m'a dit il faut faire comme ça, on doit faire tant de résultats, tu te débrouilles. C'est à peu près les mots. Donc, moi, je m'adapte. » (Plaque AS, Responsable de site)

Les directeurs de plaque ont surtout pour rôle de déterminer comment arriver à la marge « proposée ». Dans tous les cas, le budget doit être validé par la direction générale (PDG, DO). Les corrections effectuées lors de la validation des budgets sont variables d'un directeur de plaque à l'autre.

« On a quasiment corrigé aucun budget sauf un. »

(Plaque AM, Directeur de plaque)

Le contrôleur de gestion a pour rôle d'aider à l'élaboration des budgets. Il ne fait pas partie du « comité de validation ». Le DA aide également à l'élaboration des budgets mais contribue également à la validation, en tant qu'actionnaire d'Autosud.

1.2 Les tableaux de bord

Le plus ancien des tableaux de bord du groupe est un tableau de bord journalier, réalisé par le DA. Plus récemment, Allure et Tendances ont été ajoutés par le DO. Nous présentons uniquement ici Tendances.

1.2.1 Les tableaux journaliers

Cet outil n'a pas eu véritablement de nom lors de sa création mais les membres d'Autosud ont l'habitude de les appeler les « Tableaux du matin ».

« Et alors, je dis « j'ai mis en place », parce que c'est vraiment le cas, le tableau de bord qui est à l'origine de ça, je l'ai mis en place comme ça quand on a changé, quand on a déménagé, en 1997. Avec [...], on s'est dit, je lui dis : « je voudrais faire un tableau de bord et avoir certains renseignements », il me dit : « bon, on peut le faire tous les jours, on peut l'avoir, et tout », voilà. » (Direction-DA)

Les Tableaux du matin ont été mis en place pour disposer des informations clefs de chacune des concessions chaque jour, vu qu'il n'était plus possible pour la direction de passer dans toutes les concessions. C'est la première forme de reporting du groupe. Ce tableau de bord était à l'origine essentiellement pour le DA, pour lui permettre d'avoir l'image du groupe tous les matins. Aujourd'hui, les Tableaux du matin sont envoyés, après consolidation, tous les 2 jours en début de mois et tous les jours en fin de mois à l'ensemble de la direction générale, aux directeurs de plaque et aux responsables comptables.

Ces tableaux regroupent les indicateurs clefs de chaque activité des concessions. Chaque concession remplit tous les jours les indicateurs en cumul pour le mois (chiffre d'affaires, commandes de véhicules...) et les communique à la direction qui les consolide et les renvoie aux différents directeurs de site. Les secrétaires remplissent les indicateurs concernant le service VN et VO, et la comptabilité la partie concernant les marges et l'activité atelier, en cumul depuis le début du mois. La secrétaire de direction du groupe consolide les informations de chaque concession dans le tableau définitif qui comporte les objectifs et les chiffres de l'année précédente. Elle renvoie ensuite le tableau définitif aux différents directeurs de plaque.

Ce tableau montre l'avancée des commandes par rapport aux objectifs et les éventuels retards ou reculs du marché, c'est donc un outil incontournable de pilotage. L'accès au comparatif pour les directeurs de plaque est un atout majeur pour connaître l'état du marché et le cycle de vie des produits sur leur périmètre de vente.

« Ça donne vraiment une tendance, je sais où on va atterrir, comment on va atterrir, quelle est la tendance du marché [...] ça me permet de voir à peu près le commerce en général, c'est-à-dire où le commerce vente et après-vente se situe et pour voir si c'est nous qui sommes un peu dans le mur, voilà... voir à peu près ce qui va et qui va pas. »

(Plaque AM, Directeur de plaque)

« J'utilise les tableaux, je regarde les performances financement des autres, parce que ça, c'est très comparable. Donc je regarde les chiffres d'affaires. [...] un reporting, ça doit aider à prendre des décisions. »

(Plaque IT, Directeur de plaque)

Les Tableaux du matin impliquent également différents membres de la concession comme les secrétaires du service VN/VO, bien que celles-ci effectuent surtout de la saisie sans analyser les données. Les chefs de services s'en servent pour la gestion quotidienne de leur service. Ils vérifient également qu'il n'y ait pas eu d'erreur de saisie et que le suivi des dossiers concernant les véhicules est correctement réalisé par les secrétaires (pour le service VN et VO).

« C'est un outil de suivi oui, de savoir ce qu'il se passe, de s'étalonner, de voir si on est en avance, en retard. En tableau d'utilisation site tous les jours c'est pour être certain que l'on avance je dirais à la vitesse où on voudrait en termes de livraison client [...]. Il faut être certain que les secrétaires ont bien pris en gestion les dossiers, pour appeler les clients, pour qu'on avance, pour qu'on puisse planifier les voitures en préparation et puis les livrer. » (Plaque FR/A, Chef de service)

La comptabilité reçoit et complète également les tableaux qui les aident à jouer leur rôle de conseil et d'alerte.

« Ça permet de voir les marges à chaque véhicule, et de pouvoir voir si les opérations commerciales sont montées, ou pourquoi il n'y en a pas. [...] Et à ce moment-là je descends voir le chef des ventes, et je lui dis: « Là, y a un souci ». » (Plaque FR/A, Responsable Comptable)

Avec la multiplication des concessions, des problèmes de fiabilité sont apparus dans les tableaux du matin, remettant en question leur utilité pour les membres d'Autosud. Des plaintes régulières pour des chiffres faux et l'absence de remontées ou de mises à jour des données ont été nombreuses. Ces plaintes montrent l'intérêt porté aux Tableaux du matin, en particulier par les directeurs de plaque. Le contrôleur de gestion du groupe confirme d'ailleurs l'implication de l'ensemble du groupe sur les Tableaux du matin :

« La remontée des données, la remontée quotidienne des données, tout le monde fait. » (Direction-CDG)

Le problème de fiabilité a entraîné des tensions entre la direction générale et les directeurs de plaque. En effet, les directeurs de plaque ont des comptes à rendre à la direction générale, sur les objectifs qu'ils se sont fixés. Si les données sont fausses, cela peut prêter confusion et donner lieu à des demandes d'explications de la part de la direction générale non justifiées.

Suite à ces problèmes de fiabilité, nous avons mis les Tableaux du matin sur le système du Skydrive. Plusieurs mois ont été nécessaires pour fiabiliser les Tableaux du matin car le fichier était rempli d'erreurs. Pendant cette période, il y a eu une certaine tension entre la direction, les directeurs de plaque, le contrôleur de gestion, les secrétaires et les comptables. Depuis la

fiabilisation des données, les tensions ont baissé et les Tableaux du matin ont pu de nouveau jouer pleinement leur rôle de pilotage.

1.2.2 Tendances

Présenté dans « Ambitions Groupe », Tendances est un document réalisé par le contrôleur de gestion du groupe. Il permet de voir les évolutions de chaque concession sur les volumes et la rentabilité sur plusieurs années. Il est complété 2 fois par an, à la fin de chaque semestre.

« Tendances, c'est la mémoire, la prise de recul nécessaire pour comprendre et évaluer un service, une concession, la personne aux commandes. » (Extrait d'Ambitions Groupe)

Ce document permet de mieux connaître les cycles des différentes marques et donnent des indications précieuses pour l'élaboration des stratégies.

« Je trouve que les indicateurs de Tendances sont plus intéressants parce que c'est vraiment orienté gestion et c'est plus intéressant de faire des comparatifs avec Tendances. » (Plaque FR/B, Directeur de plaque)

C'est un outil mis à disposition des directeurs de plaque pour qu'ils puissent se comparer mais aussi pour aider à la réalisation du budget. Tendances doit favoriser la prise de recul nécessaire à la construction de la stratégie et du budget.

« J'ai Allure et j'ai Tendances avec moi. Voyez, je mets du rouge, du vert, pour voir ce qui va, ce qui va pas, ça me permet de travailler. [...] Tendances, on compare sur 4 ans. On peut voir les évolutions d'une année sur l'autre et ce qui dérive, ce qui dérape. Pour moi, c'est utile mais faut pas qu'on en ait de trop. » (Plaque AM, Directeur de plaque)

Tendances est un atout considérable pour les directeurs de plaque en donnant une vision non seulement sur leur marque mais aussi sur les autres marques du groupe et par zone géographique.

2. ALLURE ET LE SYSTÈME : SUPPORTS ET COMPLÉMENTARITÉ

Avec l'agrandissement du groupe, la direction générale ne peut plus être présente sur toutes les concessions pour superviser les responsables de sites et chefs de service. Elle a donc mis en place l'organisation par plaque entraînant une plus grande responsabilisation de certains directeurs de site, devenus directeurs de plaque. Pour les aider à piloter leur plaque, le DO a mis à disposition des directeurs de plaque, responsables de site et chefs de

service, différents outils à la fois pour le pilotage, l'élaboration des objectifs et les dispositifs supports.

2.1 La réciprocité Allure et réunions

Nous avons qualifié de dispositifs « supports », les différentes réunions organisées par la direction générale : réunion de gestion, réunion de site critique et réunion des plans d'actions.

2.1.1 Les réunions de gestion

Pour piloter le groupe et superviser les directeurs de plaque et leurs équipes, la direction fait régulièrement des réunions de gestion (mensuel ou trimestriel selon les cas) pour discuter des comptes d'exploitation et des résultats des différentes concessions.

Ces réunions ont pour objectif de faire le point et de prendre des décisions quant à la conduite à tenir. Elles se déroulent en général en présence du directeur de plaque et du responsable comptable qui est là pour expliquer les comptes. Le contrôleur de gestion du groupe s'implique aussi selon les cas. Dans le cadre de notre observation, nous n'avons pas pu assister à ce type de réunion, mais nous avons abordé ce thème lors des entretiens. Il s'avère que le déroulement de ce type de réunion est assez variable d'une concession à l'autre.

« Ah oui bien sûr, on échange et bon y'a des choses intéressantes, on avance, du point de vue boulot, ... les négos pneus, ce qu'a fait [le DO]... y'a pas de secret quoi. C'est intéressant pour nous, ça fait marcher les exploitations. » (Plaque AM, Directeur de plaque)

« Donc les réunions de gestion si c'est une critique haute c'est incontournable il en faut, mais bon ce qu'il faut c'est qu'on arrive à retrouver une dialogue, un échange et puis qu'on essaye de sortir avec des solutions concrètes et puis des choses. Honnêtement, les 2 dernières je n'en vois pas l'intérêt. » (Plaque FR/B, Directeur de plaque)

Ces réunions peuvent faire émerger des problèmes liés à la comptabilité en elle-même avec des erreurs de ventilation ou dans les provisions, mais aussi et surtout les difficultés liées au pilotage de la concession. Les réunions de gestion se basent sur les indicateurs des comptes d'exploitation et d'Allure. Elles font alors émerger des dysfonctionnements dans la concession : mauvaise gestion des stocks, un suivi irrégulier des aides financières des constructeurs ou bien des difficultés avec les paiements des clients (la balance client est analysée par la direction à chaque réunion de gestion).

Toutes les concessions sont concernées par la réunion de gestion qui peut avoir lieu tous les mois dans les grandes concessions ou tous les trimestres dans les plus petites.

2.1.2 Les réunions de site critique

Lorsqu'une concession fait face à des difficultés importantes et a du retard sur les objectifs, des réunions supplémentaires ont lieu pour ces sites jugés critiques.

« Et c'est pour ça qu'on a mis en place des sites critiques, c'est-à-dire quand ils sont trop loin des objectifs de budget. » (Direction-CDG)

La réunion site critique a pour but d'être plus dans une approche de conseil contrairement à la réunion de gestion qui s'approche plus de la présentation des comptes aux actionnaires de la société.

« Les dernières réunions ont été plus intéressantes parce qu'on a discuté des problèmes, on a essayé d'aller un peu au fond des choses, on a essayé de décortiquer, d'expliquer. Ça devient plus intéressant et plus pédagogique aussi. » (Plaque FR/B, Directeur de plaque)

La réunion de site critique doit être l'occasion de pouvoir échanger et passer plus de temps sur les problèmes qui ont été soulevés pendant la réunion de gestion. Il y a donc plus de dialogue et de propositions de solutions, la direction générale joue alors le rôle de conseiller et non plus de l'actionnaire. Dès que la situation se rétablit, les concessions ne sont plus jugées critiques, il n'y a donc plus de réunion de site critique pour ces concessions. Il s'agit ici d'un dispositif « de secours » pour les concessions en difficulté.

2.1.3 Les réunions des plans d'actions

Même si les concessions ne sont pas en situation de site critique, il y a toujours des points à améliorer. C'est pour cela que des plans d'actions ont été mis en place. Chaque chef de service propose quelques axes d'améliorations avec un état des lieux, un objectif chiffré et les mesures qu'ils comptent prendre pour parvenir à ces objectifs. Les directeurs de site et de plaque supervisent ces plans d'actions. Deux fois par an, la direction organise des réunions « plans d'actions » : la première réunion de début d'année a pour objectif de présenter les plans d'actions, la seconde en fin d'année permet de voir l'avancée et les résultats par rapport aux objectifs.

« Je cite à partir de Allure, c'est aussi à partir de là que je mets en place les réunions plans d'actions. A aujourd'hui; le groupe est gros, je regarde dans les affaires, je regarde celles qui sont vraiment décalés par rapport à l'objectif et c'est à partir de là que je leur demande de faire des plans d'actions. » (Direction -DO)

Dans le cadre de l'observation participante, nous avons assisté à la toute première réunion sur les plans d'actions. Contrairement à la réunion de gestion, la présentation des plans d'actions ne se fait pas par concession ou par plaque mais plutôt en groupe de plaques pour favoriser les échanges. Lors de la première série de réunions, 3 groupes étaient initialement prévus mais suite à des contraintes d'emploi du temps, seuls 2 groupes ont été constitués. Ce type de réunion est assez difficile à organiser car la plupart des responsables sont absents des concessions pendant une demi-journée. Vu qu'il s'agissait de la toute première réunion, les chefs de service étaient un peu inquiets à l'idée de présenter leurs plans d'actions devant la direction et leurs homologues. Nous avons pu voir cependant qu'une certaine dynamique d'échange s'est créée pendant ces réunions, avec de nombreuses discussions et solutions apportées à chaque chef de service suite à leur présentation.

« Oui, [ça a servi pour] regarder surtout ce que les collègues apportent un petit peu comme solution quand on rencontre un problème, parce qu'un plan d'action ça fait suite à un problème critique et c'est de proposer une solution à mettre en marche. Et puis cette année je crois que c'est au mois de septembre qu'on a une nouvelle réunion pour savoir un peu ce qui a été mis en place, ce qui a été décidé et tout porte ses fruits. »

(Plaque FR/A, Chef de service)

Ce type de réunion présente un intérêt certain pour créer une dynamique de groupe et permettre aussi la rencontre et les échanges entre les nouveaux arrivants et les « anciens » du groupe, que ce soit un chef de service arrivé récemment ou toute une équipe d'une nouvelle concession. Ce type d'initiative est d'autant plus important que l'éloignement géographique ne favorise pas toujours l'intégration des nouvelles concessions. C'est aussi pour cela que depuis 2013, la direction du groupe a mis en place une convention annuelle pour créer un esprit de groupe et favoriser les échanges entre marques. Elle doit aussi permettre une certaine mobilité des employés au sein du groupe.

La direction générale organise aussi un comité de direction (CODIR) régulièrement (1 à 2 fois par mois) pour faire le point sur différentes problématiques : évolution des règlementations, ressources humaines, conjoncture...

2.2 Allure, un lien entre outils et horizons temporels

La direction du groupe a mis en place ces dispositifs à la fois pour avoir ses propres outils de pilotage, mais aussi pour fournir aux directeurs de plaque des outils pour mieux gérer leurs concessions. Nous verrons qu'Allure est un lien entre ces différents outils et dispositifs, mais aussi entre les différents horizons temporels.

2.2.1 Les apports des outils et dispositifs

Nous proposons ici une synthèse des apports de chacun des dispositifs pour la direction générale d'une part, et pour les directeurs de plaque, selon la direction générale, d'autre part. Cette synthèse permet de mieux comprendre le rôle de chaque dispositif mais aussi celui d'Allure (Tableau 40).

Dispositifs	Apports pour la direction générale	Apports pour les directeurs de plaque (selon la direction générale)
<i>Tendances</i>	Connaître l'histoire, la mémoire des concessions	Données pour établir les stratégies
<i>Tableaux du matin</i>	Connaître l'avancement des résultats par rapport aux objectifs	Outil pour le pilotage
<i>Allure</i>	Connaître le positionnement des concessions dans le groupe	Outil pour le pilotage, mobilisation des équipes et apprentissage.
<i>Budget</i>	Avoir des prévisions, valider les objectifs	Contribuer à l'élaboration des objectifs et maîtrise du budget pour toute l'équipe
<i>Réunion de gestion</i>	Connaître les résultats mensuels	Présenter les chiffres, échanger sur les résultats.
<i>Réunion de site critique</i>	Éviter les pertes financières	Apporter un soutien, des solutions
<i>Plans d'actions</i>	Voir les perspectives d'évolution	Apporter des idées, des solutions

Tableau 40 : Les apports des différents dispositifs de gestion pour la direction générale

2.2.2 Le rythme du reporting

Il existe un certain rythme chez Autosud pour l'élaboration des différents dispositifs avec des remontées et retours d'informations journalières, mensuelles, trimestrielles, semestrielles et annuelles. Cela montre une certaine cohérence temporelle du dispositif général (Tableau 41).

Tous les jours	Tableaux du matin
Tous les mois	Comptes d'exploitation, Allure, réunions de gestion/ site critique
Tous les trimestres	Comptes d'exploitation, réunions de gestion
Tous les semestres	Tendances, réunions plans d'actions
Tous les ans	Budget

Tableau 41 : Périodicité des différents dispositifs chez Autosud

Tous les jours, les indicateurs clefs de chaque activité de chaque concession sont remontés et comparés grâce aux Tableaux du matin. Tous les mois, les opérationnels complètent Allure et participent à des réunions de gestion ou de site critique sur la base des comptes d'exploitation. Pour les plus petites sociétés, les réunions et les comptes d'exploitation se font au semestre. Deux fois par an, le contrôleur de gestion met à jour Tendances et la direction met en place les réunions sur les plans d'actions. Enfin tous les ans, le budget est élaboré avec parfois une réprévision à la fin du 1^{er} semestre.

Au-delà des fréquences, il y a aussi une cohérence dans l'intention. Commençons par Tendances en tant que « mémoire » du groupe selon le DO, il permet de voir d'où l'on vient et de se projeter dans l'avenir en identifiant des cycles pour les marques. Ce document représente une aide significative pour l'élaboration du budget et des objectifs. Cela facilite ensuite les prévisions annuelles pour Allure, les Tableaux du matin et les comptes de résultat.

Allure a une approche « cumul » (depuis le début de l'année) ce qui permet de voir l'évolution des résultats par rapport aux objectifs et de façon progressive sur l'année. Les Tableaux du matin ont, quant à eux, une approche succincte mais progressive et mensuelle des résultats par rapport aux objectifs mensuels. Les comptes de résultats figent les résultats à chaque fin de mois, c'est la « photo ». Les réunions de gestion s'alignent ensuite sur la fréquence des comptes de résultats. Enfin les réunions de site critique représentent une mesure d'urgence, tandis que les réunions de plans d'actions contribuent à mettre en place des actions à plusieurs mois.

2.2.3 Complémentarité entre outils

Chaque dispositif joue un rôle bien précis dans le dispositif général mis en place par la direction. Au cœur du dispositif nous avons les outils de pilotage, ceux-ci ont besoin d'être soutenus par le budget et les dispositifs supports pour pouvoir correctement fonctionner.

L'exercice du budget permet d'établir l'ensemble des objectifs qui seront ensuite intégrés dans les Tableaux du matin et Allure. C'est une base de travail et d'objectifs pour l'année.

« Le budget, on le fait, c'est notre trame de travail sur l'année. Mais comme après tous les tableaux de reporting sont alignés avec ce budget-là, que ce soit les réunions de gestion, que ce soit Tendances, que ce soit Allure, il y a toujours la notion de budget, que ce soit les tableaux de bord comparatifs journaliers... après je le regarde plus le budget. On le retrouve à travers tous les tableaux, puisque tout est lié. »

(Plaque AM, Directeur de plaque)

Une fois obtenus, les comptes de résultat permettent de faire l'état des lieux et une réévaluation des objectifs si cela est nécessaire. Les résultats s'intègrent ensuite eux-mêmes dans les dispositifs de pilotage. Les réunions de gestion, de site critique et des plans d'actions servent de support au pilotage, en aidant à la prise de décision suite à l'intégration des résultats (Figure 39).

« Tableaux de bord du matin, tableaux cumulés, parfait, pilotage et pour la direction pour la vision au niveau du groupe et pour les opérationnels pour savoir où ils en sont, parfait. Allure ça permet de prendre du recul, d'avoir d'autres données complémentaires mais toujours dans le sens "je me compare aux autres et je me compare avec la moyenne Direction Régionale, extérieurs " pour voir où on en est. Les comptes de résultat... nerf de la guerre, les bénéfices qu'on fait. Et après, j'allais dire le budget qui est continuité du système qui permet de refaire des révisions et Tendances qui permet d'avoir une vision beaucoup plus haute de tout ça : d'où je viens, où je suis actuellement et où je vais dans les 2-3 années à venir. Ça c'est plus de la stratégie on va dire holding, groupe même si, aussi surprenant que cela puisse paraître, j'ai des directeurs qui m'ont demandé Tendances pour eux-mêmes se fixer des objectifs à 3-5 ans. »

(Direction-CDG)

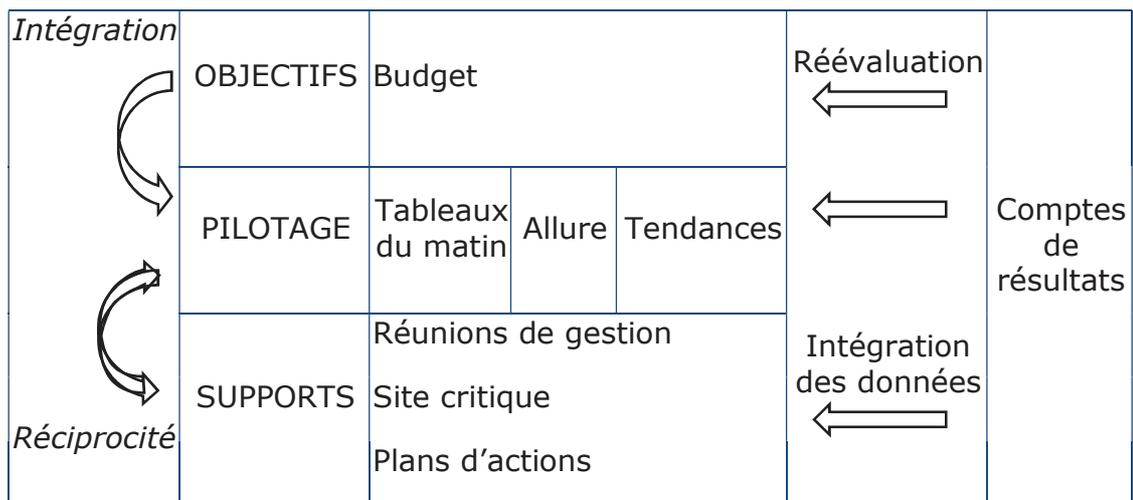


Figure 39 : Les relations entre les différents dispositifs

Le budget et le compte de résultat complètent les données nécessaires au fonctionnement des dispositifs de pilotage et de support : information sur les objectifs et résultats financiers. Les comptes de résultat peuvent conduire à une réévaluation des objectifs si la situation le nécessite (en particulier une évolution imprévue de la conjoncture). Les dispositifs de pilotage doivent servir de support pour la prise de décision. Ces dispositifs seuls pourraient peut-être suffire à aider les directeurs à piloter les concessions de leur plaque. Cependant, les outils de support vont apporter une plus-value pour le pilotage en permettant l'émergence et la confrontation d'idées sur les différentes problématiques rencontrées par les concessionnaires automobiles. Ces dispositifs de pilotage sont également utilisés pendant les différentes réunions, comme supports de discussion.

Les concessions d'Autosud distribuent des marques de différents constructeurs, ce qui donne de la richesse aux dispositifs groupe. La direction générale peut également apporter son expérience en gestion de petite et grande concessions de différentes marques, ce qui représente un avantage certain. Néanmoins, il ne s'agit pas d'obliger les directeurs de plaque à substituer leurs propres outils au profit de ceux mis en place par la direction, mais plutôt de leur donner des atouts supplémentaires pour être compétitif et bénéficier du fait d'appartenir à un groupe.

Conclusion de la section 3 : Un système pour la direction et les opérationnels

Le système de pilotage et d'aide à la décision du groupe Autosud s'est développé grâce aux différents membres de la direction : le DA a mis en place les Tableaux du matin, nécessaires au bon fonctionnement du suivi des commandes et de la rentabilité au jour le jour ; le DO a créé Allure et Tendances pour aider à plus de responsabilisation des équipes et leur donner les moyens de prendre des décisions ; le CDG et les comptables établissent les comptes de résultats permettant de faire des analyses par rapport aux objectifs fixés dans le budget.

Il existe ainsi une certaine cohérence temporelle dans ce dispositif, avec des perspectives à la fois à court terme (Tableaux du matin, comptes de résultats mensuels) mais aussi à moyen et long terme (Allure, Tendances). Ce résultat est d'autant plus intéressant qu'il rétablit les relations entre le contrôle de gestion avec la stratégie. **Le contrôle de gestion, chez Autosud, intervient aussi bien dans la mise en œuvre que dans l'émergence de la stratégie (Bouquin, 2010).**

Les différents outils sont également complémentaires et forment un système harmonieux. **Allure y joue un rôle central, car il est en relation avec chacun des éléments du système** : c'est un outil qui s'appuie sur le budget pour les objectifs, il complète Tendances et les Tableaux du matin en donnant une nouvelle vision grâce à ses résultats cumulés ; enfin il contribue aux échanges et à la prise de décisions et au pilotage, notamment de par son utilisation en réunions.

Conclusion du chapitre 4

Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats issus de nos observations et de l'analyse de contenu. **Nous avons choisi en tant que fil conducteur le tableau de bord Allure qui a montré un potentiel et des caractéristiques essentielles pour apporter de la cohérence chez Autosud.**

Nos analyses verticales puis transversales montrent qu'Allure est un outil en mesure de s'adapter à une multitude d'acteurs et pouvant remplir de nombreuses fonctions pour ses utilisateurs : pilotage, apprentissage, mobilisation, échanges. C'est un outil d'autant plus intéressant qu'il a été créé par un directeur opérationnel, en collaboration avec le contrôleur de gestion. **Cela montre l'engagement de la part d'Autosud de remettre en relation les opérationnels et les gestionnaires.** Le tableau de bord Allure contribue ainsi aux échanges entre les responsables comptables et les chefs de services dans les concessions, mais également entre les directeurs de plaque.

L'intégration d'Allure, mais également de Tendances, dans les outils du groupe permet de voir une évolution majeure du pilotage d'Autosud. **Les nouveaux outils viennent compléter les outils existants pour créer simultanément une cohérence temporelle et une cohérence d'usage des outils.** Allure devient alors le cœur de ce nouveau système de pilotage, et les différentes réunions organisées agissent en tant que support de ce système.

L'ensemble des résultats tendent à montrer qu'Allure a joué un rôle prépondérant dans la cohérence de l'organisation Autosud. **Ce tableau de bord facilite les échanges, il est donc un vecteur potentiel de coopération ; s'adapte aux besoins de chaque utilisateur, il peut donc être vecteur de cohérence pour l'individu, mais également s'étend à l'organisation entière, il représenterait donc une source de cohérence organisationnelle.** Nous discuterons de ces propositions dans le chapitre suivant.

Chapitre 5 : Cohérence et contrôle de gestion, une réconciliation ?

Section 1 : Un outil de gestion vecteur de cohérence	236
1. Un tableau de bord vecteur de cohérence	236
2. Les mécanismes de cohérence	244
Section 2 : Allure, un processus d'objet-frontière.....	252
1. Allure : un intermédiaire entre les mondes.....	252
2. L'objet-frontière porteur de cohérence ?	260
Section 3 : Vers une réconciliation entre contrôle de gestion et cohérence.....	271
1. L'influence des acteurs et des outils sur la cohérence	271
2. Le contrôle de gestion à l'épreuve de la dynamique des organisations	279
Conclusion du chapitre 5	289

Comment les outils de gestion peuvent-ils contribuer à la cohérence « dans » et « entre » les organisations ? Cette question est le fil conducteur de notre recherche. Dans une période où des chercheurs tels que Fiol et De Gueuser (2007) mettent en évidence un manque évident de cohérence dans les organisations, nous effectuons ainsi un retour aux fondamentaux entre contrôle de gestion et cohérence (Bouquin, 2011, 2010).

Les résultats de l'étude du cas Autosud nous ont permis d'envisager le retour d'un contrôle de gestion capable d'amener de la cohérence dans l'organisation. Les raisons qui expliquent cette réussite sont multiples. Néanmoins, un élément fondamental apparaît dans ces résultats, le rôle majeur d'un outil : le tableau de bord Allure. Comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent, ce tableau de bord présente un potentiel de cohérence car non seulement il facilite l'intégration des objectifs et un déploiement de la stratégie, mais il est également en mesure de s'adapter à l'ensemble de ses utilisateurs. Ces éléments font écho avec notre définition de la cohérence : état de l'organisation où la stratégie est parfaitement déployée et mise en œuvre à tous niveaux de l'organisation, tout en prenant en compte les représentations des acteurs.

Cette perspective s'inscrit dans les travaux de Travaillé et Marsal (2007) qui mettent en évidence le rôle des tableaux de bord sur la cohérence dans l'organisation. Nous souhaitons approfondir leur approche, en allant au-delà de la cohérence des représentations et des comportements dans l'organisation, pour prendre en compte une cohérence au sens large, incluant les dimensions stratégiques et organisationnelles (Boisvert et Caron, 2014 ; Boisvert et Déry, 2013) mais également les différents niveaux d'application : cohérence interne et externe (Janicot, 2007), cohérence latérale et hiérarchique (Fiol, 2006), cohérence chez l'individu incluant ses représentations (Drevet 2008, Bourguignon et Jenkins, 2004).

Au-delà du fait qu'Allure posséderait la faculté d'amener de la cohérence dans l'organisation, nous souhaitons aborder la question des caractéristiques de ce tableau de bord. Celles-ci pourraient expliquer pourquoi Allure parvient à apporter de la cohérence dans l'organisation et s'il est possible de généraliser cette conclusion pour tout tableau de bord. Au regard des résultats, il semblerait qu'Allure possède les caractéristiques d'un objet-frontière (Star et Griesemer, 1989). En effet, ce tableau de bord contribue à faire communiquer des mondes très différents constituant des communautés de pratiques (Wenger, 1998) ayant leurs propres modes de fonctionnement et outils. Pendant l'observation participante, nous avons mis

en évidence des évolutions aussi bien dans l'outil lui-même, que sur le groupe. Ainsi, ce tableau de bord aurait d'abord servi d'intermédiaire entre les différentes communautés de pratiques puis, progressivement, aurait évolué vers un état d'objet-frontière entre ces communautés (Vinck, 2009). Nous proposons donc de discuter les résultats concernant Allure au regard des caractéristiques des objets-frontières (Wenger, 2005 ; Star et Griesemer, 1989).

Étant donné l'ensemble de ces éléments, il nous est apparu nécessaire de discuter du fait qu'un outil de gestion, avec des propriétés d'objet-frontière, serait plus en mesure d'apporter de la cohérence dans l'organisation qu'un simple outil. Ce phénomène constituerait une nouvelle perspective pour le contrôle de gestion et ses outils. D'autre part, nous avons ensuite proposé d'envisager d'autres éléments ayant facilité la cohérence dans l'organisation. Il apparaît en effet que les outils ne sont pas les seuls éléments facilitant la cohérence. Nous avons ainsi remis en perspective le rôle des outils (Drevetton, 2014 ; Kurunmäki et Miller, 2011), des acteurs (Drevetton et Rocher, 2010 ; Akrich, 1998 ; Barnard, 1938) mais aussi de leurs interactions (Rocher, 2008 ; Godowski, 2004, 2003) dans la quête de cohérence.

Pour ce dernier chapitre, nous discutons de nos résultats au regard de la théorie autour de trois éléments de réflexion (Figure 40) : l'outil de gestion en tant que vecteur de cohérence (Section 1), le processus d'objet-frontière et ses effets sur la cohérence (Section 2) et enfin les éléments qui favorisent une réconciliation entre le contrôle de gestion et sa finalité, la cohérence (Section 3).

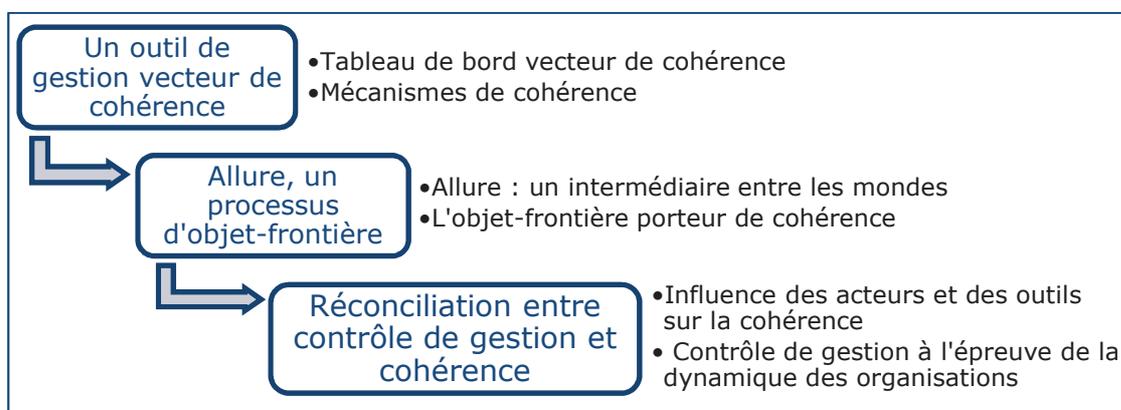


Figure 40 : Démarche du chapitre 5

Section 1 : Un outil de gestion vecteur de cohérence

Notre étude de cas chez Autosud met en évidence le rôle majeur d'Allure dans l'évolution du groupe. Cet outil semble en effet apporter une aide au pilotage mais également plus d'échanges et de coopération au sein des concessions et entre concessions. Nos analyses tendent ainsi à montrer que le tableau de bord apporte des éléments que nous avons identifiés, en première partie de la thèse, en tant que vecteurs de cohérence. Nous discutons également, plus en détail, des différents mécanismes (techniques et sociaux) qui entrent en jeu dans la cohérence : leur rôle et leur implication pour nos travaux de recherche.

Nous proposons dans cette section de mettre en perspective notre modèle de cohérence et les résultats de l'étude de cas Autosud : la cohérence stratégique, organisationnelle et leurs niveaux d'application d'une part (1), et les mécanismes de cohérence d'autre part (2).

1. UN TABLEAU DE BORD VECTEUR DE COHÉRENCE

Le contrôle de gestion a pour mission principale d'amener de la cohérence (Bouquin, 2011, 2010) notamment par les outils de gestion. Dans le cas étudié, Allure pourrait y contribuer grâce à sa capacité d'adaptation et sa faculté à créer des échanges entre les acteurs. En reprenant la grille d'analyse de la cohérence, nous discutons de cette proposition.

1.1 Cohérence stratégique et organisationnelle

Dans les travaux en contrôle de gestion, la cohérence porte plutôt sur la stratégie et le rôle des outils (cohérence instrumentale). L'objectif est d'amener les acteurs à avoir un comportement conforme aux attentes de l'organisation (Travaillé et Dupuy, 2014 ; Fiol et De Gueuser, 2007). Néanmoins, les travaux récents (Boisvert et Caron, 2014 ; Boisvert et Déry, 2013) argumentent en faveur d'une cohérence plus étendue : la cohérence organisationnelle. Au travers du cas Autosud, nous mettons en perspective ces deux formes de cohérence.

1.1.1 La cohérence stratégique chez Autosud

Dans un premier temps, l'élaboration de la stratégie d'Autosud était assurée principalement par le PDG : choix d'acquisition des concessions, stratégies immobilières. Peu d'outils de pilotage ou d'aide à la décision étaient en place. Sa vision du groupe se basait sur les comptes de résultat et également, dans une moindre mesure, sur les Tableaux du matin (élaborés par le DA suite à des besoins de coordination). Le mode de fonctionnement était ainsi plutôt de type PME (Nobre, 2001 ; Marchesnay, 1991) : système peu formalisé et peu développé. La proximité du PDG avec ses équipes (Claveau *et al.*, 2014) permettait une coordination de proximité (Torres, 2000).

Avec l'acquisition de PERDAREN puis d'un petit groupe de concession monomarque, Autosud vit un tournant stratégique. Parallèlement, le PDG songe à l'avenir de la direction d'Autosud : détacher l'entreprise de la dépendance (à sa propre personne⁷⁹) pour en faire un groupe autonome. Dans ce cas précis, nous sommes en présence à la fois d'un facteur taille et d'un facteur de maturité (Meyssonnier, 2015 ; Condor, 2012) pour expliquer le développement du contrôle de gestion.

Ces changements bouleversent le groupe Autosud qui perd son fonctionnement de PME pour celui d'un fonctionnement de type ETI (Chabaud et Messeghem, 2014). À ce moment précis, Autosud semble se trouver dans une situation de perte de cohérence à la fois stratégique et organisationnelle. Le PDG choisit ainsi de s'entourer d'une personne supplémentaire dans l'équipe de direction : un directeur pour piloter l'opérationnel (le DO). L'arrivée du DO permet à Autosud d'évoluer d'un point de vue stratégique mais aussi organisationnel.

Nous pensons que c'est grâce à l'élaboration d'outil et en développant le contrôle de gestion qu'un début de cohérence s'est mis en place entre la stratégie et l'organisation (Boitier, 2002). Chez Autosud, il s'agit d'un cas de déploiement et de redéfinition de la stratégie, ce qui conduit à la modification des routines, la remontée de pratiques ou des objectifs innovateurs.

Par son programme « Ambitions Groupe », le DO affiche clairement la redéfinition et le déploiement de la stratégie : objectifs de classement et de rentabilité. Ce programme est soutenu par l'ensemble du dispositif mais plus particulièrement par Allure. En effet, le tableau de bord représente un outil

⁷⁹ Juridiquement, les concessions d'Autosud sont détenues par une holding appartenant à la famille du PDG. Néanmoins, les acteurs tels que les banques estiment que la gestion du groupe repose de façon trop importante sur un seul homme.

clef dans la cohérence stratégique : objectifs fixés par le groupe et ceux fixés par les constructeurs automobiles, vision globale (de la concession, de la plaque, du groupe) et indicateurs aidant à la prise de décision (objectifs, comparatifs).

La redéfinition de la stratégie et son déploiement sont portés par la capacité d'apprentissage des systèmes et processus de contrôle (Chevalier-Kuzla, 1998). Cette capacité d'apprentissage est en effet portée par Allure et les différents dispositifs du groupe : les dispositifs de pilotage, les objectifs et les supports (réunions). Dans le cas d'Autosud, le système d'outils contribue ainsi à déployer la stratégie au niveau des opérationnels. De plus, il favorise les retours et les propositions d'innovations par l'intermédiaire des dispositifs supports. Par exemple, les réunions des plans d'actions permettent d'échanger autour des stratégies de chaque concession et des besoins de chaque chef de service en termes d'outils et d'indicateurs.

Nous sommes donc en mesure de penser que le déploiement d'outils de gestion permettrait, dans le cadre d'un déploiement et d'une redéfinition de la stratégie, d'apporter une certaine cohérence stratégique. Cette proposition repose néanmoins sur la capacité d'apprentissage du système d'outils.

1.1.2 La cohérence organisationnelle chez Autosud

Nos travaux s'inscrivent dans la continuité de ceux de Boisvert et Caron (2014) et Boisvert et Déry (2013). Nous proposons de mettre en perspective la grille d'analyse de la cohérence organisationnelle avec nos résultats chez Autosud.

En effet, cette grille d'analyse va dans le sens de notre réflexion sur la cohérence dans l'organisation, en soulignant les difficultés à faire coopérer les objectifs du système technique (légitimité, compétitivité et productivité) et les défis du système social (collaboration, intégration, apprentissage). Selon Boisvert et Caron (2014). Le manque d'adéquation entre ces mécanismes peut en effet entraîner des pertes de cohérence.

Dans le cas Autosud, le groupe est en effet confronté à ces problématiques entre objectifs du système technique et défis du système social. Selon la matrice de cohérence (Boisvert et Caron, 2014), l'entreprise peut être confrontée aux obstacles de compétition, d'individualisme et de rigidité cognitive (Tableau 42).

Objectifs du système technique	Défis du système social		
	Collaboration	Intégration	Apprentissage
Légitimité	Groupe multimarque	Adhésion aux valeurs du groupe	Représentations des acteurs
Compétitivité	Comparatifs	Objectifs	
Productivité	Dispositif général de gestion		

Tableau 42 : La matrice de cohérence organisationnelle chez Autosud

Chez Autosud, le phénomène de compétition peut se trouver à la fois entre les services et entre les concessions du groupe, ce qui crée un enjeu autour de la collaboration entre les concessions. Par l'élaboration des objectifs, la direction mobilise ainsi un levier stratégique qui peut, selon les cas, activer ou contrer la compétition entre les concessions (Boisvert et Caron, 2014). C'est le but recherché avec les comparatifs intra groupe et intra plaque présents dans Allure mais également dans les Tableaux du matin et Tendances. Comme nous avons pu le voir avec Allure, ces comparatifs sont plus ou moins dévoilés aux différents acteurs. Pour certains directeurs de plaque, la compétition est jugée utile car stimulante ; pour d'autres cela peut engendrer une situation où le chef de service se « déculpabilise » de ses résultats insuffisants en se justifiant par rapport aux résultats (moins bons) des autres concessions. Ce résultat montre ainsi la difficulté d'utiliser le levier de compétition à bon escient, car les effets seront variables d'un individu à l'autre. Chez Autosud, l'action de ce levier est d'abord décidée par le DO pour les directeurs de plaques. Les directeurs de plaque l'utilisent ensuite, en fonction de leur appréciation, concernant leurs équipes.

Le phénomène d'individualisme est particulièrement présent dans les débuts du groupe par l'existence de différentes concessions très indépendantes et étant plutôt rattachées à leur constructeur qu'au groupe. Or, la nouvelle stratégie est de constituer un véritable groupe, c'est-à-dire inciter les concessions à adhérer au système Autosud et ses valeurs (rentabilité) qui peuvent être différentes de celles du constructeur (volume, parts de marché). Pour faire face à cette difficulté, Boisvert et Caron (2014) souligne l'importance du levier des objectifs. Comme dans le cas de l'obstacle de compétition, ce levier peut être activé ou contré. Dans le cas Autosud, le système d'objectifs, basé sur le budget, va jouer un rôle grâce à Allure. En effet, le tableau de bord facilite l'intégration des concessions en mettant tous

les objectifs dans le même document. De plus, Allure encourage les échanges au sein des concessions. Les réunions de gestion, quant à elle, limitent l'individualisme en mettant en relation des chefs de services de différentes concessions. Néanmoins, le problème d'individualisme réapparaît régulièrement dans les concessions et entre les services : la recherche d'une forte productivité dans un service peut aller à l'encontre de la productivité globale de la concession.

Le dernier obstacle soulevé par Boisvert et Caron (2014) est celui de la rigidité cognitive. Pour nous, celle-ci fait référence aux représentations des acteurs. En effet, il est possible de penser qu'un manque de compréhension ou un ralentissement de l'apprentissage peut provenir d'une perte de cohérence psychologique (Bourguignon et Jenkins, 2004). Comme le soulignent Drevetton (2008) et Bourguignon et Jenkins (2004), l'intégration des outils de gestion ne peut se réaliser que lorsque les représentations deviennent collectives. Concernant cet obstacle, nous pensons que le rôle des outils est de pouvoir intégrer l'ensemble des représentations des acteurs, et ce, quelles qu'elles soient. En ce sens, Allure est capable de s'adapter à l'ensemble des besoins des acteurs, il présenterait donc une capacité à intégrer ces représentations.

La matrice de cohérence (Boisvert et Caron, 2014, Boisvert et Déry, 2013) nous apporte des éléments importants pour notre recherche. En effet, celle-ci met en évidence les obstacles (compétition, individualisme, rigidité cognitive) que rencontrent les organisations dans leur quête de cohérence. Plus significatif encore, cette matrice et les résultats de l'étude d'Autosud montrent la difficulté d'utiliser les différents leviers.

Par exemple, l'utilisation du levier de compétition peut s'avérer délicate car il n'aura pas le même effet sur chaque individu. Nous l'avons vu avec le cas Autosud et les comparatifs. De même, nous pensons que l'obstacle d'individualisme soulève parallèlement celui de la cohésion. Comme nous avons pu le voir, une trop forte cohésion peut mener à un « groupthink » (Janis, 1982, 1972, 1971). Nous évoquerons ce risque dans les mécanismes de cohérence. Enfin la question de la rigidité cognitive soulève celle des représentations des individus, et plus généralement, de celle de la convergence des représentations. L'étude de ces leviers nous amène au problème de la définition de la cohérence.

1.1.3 Une mise en perspective : cohérence stratégique et cohérence organisationnelle

Le concept de cohérence est encore peu défini dans les travaux portant sur le contrôle de gestion. Nous avons ainsi proposé une définition mais également un modèle intégrant simultanément cohérence stratégique et organisationnelle. En effet, les travaux recensés (Travaillé et Dupuy, 2014; Boisvert et Caron, 2014; Boisvert et Déry, 2013 ; Bouquin, 2011, 2010; Pech-Varguez *et al.*, 2010; Fiol et De Gueuser, 2007; Boitier, 2002) montrent une grande variété de la conception de la cohérence. Chacun de ces travaux met particulièrement en avant l'une ou l'autre des dimensions.

Nous avons pu cependant constater que, même si la dimension stratégique est en général privilégiée, cela ne signifie pas pour autant que la dimension dite « organisationnelle » (telle que présentée par Boisvert et Caron, 2014) est absente. Tel est le cas par exemple des travaux de Travaillé et Dupuy (2014) où le système de tableau de bord devrait, au-delà d'une cohérence stratégique, « *développer la variété de forme et de sens des représentations mises à disposition des acteurs ou décideurs.* » (p.39). C'est également le cas pour Fiol et De Gueuser (2007) qui invitent à une « *cohérence construite collectivement au sein des équipes de management* » (p.12), pour éviter une situation de cohérence stratégique forcée. Le tableau de bord Allure et, plus largement le dispositif d'outils d'Autosud, s'inscrivent dans cette perspective, en contribuant à la cohérence à la fois stratégique (déploiement de la stratégie par les indicateurs, les objectifs) mais également organisationnelle (mobilisation des leviers).

Les travaux de Boisvert et Caron (2014) intègrent la dimension stratégique dans la cohérence organisationnelle. Dans le cadre de nos travaux, afin de clarifier le concept, nous avons cependant conservé le terme unique de « cohérence ». Notre modèle s'inscrit ainsi dans cette perspective où la cohérence peut être à la fois stratégique et organisationnelle.

1.2 Les niveaux d'application

Nous proposons maintenant de confronter nos résultats (de l'étude de cas Autosud) à un autre élément de notre modèle de cohérence : les niveaux d'application.

1.2.1 La cohérence interne et externe

Lors de la présentation du secteur automobile, nous avons pu voir que les concessions automobiles sont en relation avec une multitude d'acteurs. Les plus importants sont les constructeurs automobiles. Ces derniers possèdent leur propre stratégie et leur propre « logique » (selon le terme utilisé par Janicot, 2007). Il peut donc s'avérer difficile de mettre en cohérence la logique interne de l'organisation (ici Autosud) et celle de son environnement (ici essentiellement les constructeurs automobiles). C'est ce que souligne le CDG d'Autosud.

« Il aurait fallu que tous nos budgets collent à ces objectifs donc on s'est amusé à cumuler toutes les parts de marché que chacun⁸⁰ s'était octroyé pour l'année à venir...mais ça ne faisait pas 100%, on avait un marché à 118% donc forcément, nous à notre niveau, pour que ça colle...»
(Direction -CDG)

Comme l'explique le CDG de gestion du groupe, chaque constructeur automobile fixe et impose ses objectifs aux concessions. La stratégie de chacun des constructeurs va être d'avoir un maximum de parts de marché, aussi bien dans la partie vente (VN) qu'entretien (Atelier) des véhicules. Il est donc difficile, dans ces conditions, d'intégrer la logique de l'ensemble des constructeurs dans les outils de gestion du groupe. En effet, les logiques des constructeurs sont incohérentes entre elles. Comme l'a souligné Janicot (2007), les attentes des partenaires extérieurs peuvent donc être en contradiction avec celles de l'organisation.

Autosud a cependant tout intérêt à essayer d'intégrer les différentes logiques des constructeurs automobiles. En effet, par exemple, les primes versées par les constructeurs peuvent être déterminantes pour la rentabilité de la concession. 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, le tableau de bord reprend les deux objectifs afin d'intégrer le mieux possible les deux logiques dans le pilotage. Ainsi, même si le tableau de bord n'est pas utilisé dans le cadre des relations avec l'environnement⁸¹, il contribue à intégrer les logiques mais également les stratégies des partenaires.

⁸⁰ Chaque constructeur automobile

⁸¹ Les constructeurs automobiles ignorent l'existence d'Allure

Nous sommes ici dans le cas d'un outil de gestion non partagé avec les partenaires, qui contribue cependant à une cohérence entre la logique interne de l'organisation et les multiples logiques externes de l'environnement. Le contrôle de gestion serait ainsi une interface entre ces logiques.

1.2.2 La cohérence hiérarchique et latérale

Grâce à sa capacité d'adaptation, le tableau de bord Allure serait en mesure de favoriser la cohérence latérale, mais aussi hiérarchique au niveau des équipes de direction (Fiol et De Gueuser, 2007 ; Fiol, 2006).

Au niveau des directeurs de plaque, la cohérence latérale serait favorisée par la vision globale qu'apporte Allure : mise en perspective des concessions de sa propre plaque, comparatifs intra-plaques, relations entre les activités par les indicateurs. Allure participe également à plus d'échanges entre les directeurs de plaque : c'est un support de discussion. Il existe également une cohérence hiérarchique entre les directeurs de plaques, les responsables de site et les chefs de services, soutenue par Allure. En effet, le tableau de bord représente un outil de déploiement stratégique entre les directeurs de plaques et leur équipe. C'est également un outil contribuant à plus d'autonomie et à de responsabilisation, ce qui peut ainsi améliorer les relations et la cohérence hiérarchique.

Il est aussi possible de penser qu'il existe une certaine cohérence latérale au sein des concessions elles-mêmes, entre les chefs des différents services. En effet, comme nous avons pu le voir, Allure incite aux échanges mais permet aussi, de par les indicateurs, de montrer les relations entre les activités de la concession. Le tableau de bord serait également en mesure d'apporter de la cohérence hiérarchique entre le directeur de concession et les différents chefs de support, en tant que support de réunion par exemple.

Dans le cas Autosud, la cohérence, qu'elle soit latérale ou hiérarchique (Fiol et De Gueuser, 2007; Fiol, 2006), serait ainsi facilitée par la polyvalence et la capacité d'adaptation d'Allure. Cette cohérence serait facilitée par l'intégration des différents systèmes informatiques (DMS) présents dans Allure. Le tableau de bord et sa consolidation progressive suivent ainsi la hiérarchie du groupe : le groupe, la plaque, la concession et ses services. Il assure également les liaisons d'un point de vue latéral et hiérarchique.

1.2.3 La cohérence instrumentale et psychologique

Pour Bourguignon et Jenkins (2004), il existe deux formes de cohérence : instrumentale et psychologique. La cohérence instrumentale repose, selon eux, sur le déterminisme technique : l'outil est mis en œuvre pour améliorer la performance de l'organisation. Les outils de gestion ont alors pour rôle de servir la stratégie, d'où la nécessité d'une adéquation entre outils et stratégie. Dans cette perspective, l'outil influence l'acteur pour qu'il mène à bien la stratégie de l'entreprise (Bourguignon et Jenkins, 2004). Ces travaux n'abordent cependant pas la possibilité d'une réciprocité entre acteur et outil (Rocher, 2008) ou une dynamique d'assimilation de l'outil (Godowski, 2004, 2003). C'est ce qui explique, selon nous, les critiques apportées par Bourguignon et Jenkins (2004) à la cohérence instrumentale, où il n'y aurait pas de place pour les perceptions de l'acteur.

Bourguignon et Jenkins (2004) argumentent ainsi en faveur d'une cohérence psychologique qui prend en compte les représentations des acteurs (Drevet, 2008). Les changements organisationnels peuvent ainsi venir rompre les perceptions des acteurs et entraîner une perte de cohérence psychologique. Les acteurs ne seraient plus en mesure de s'approprier un nouvel outil tant que cette cohérence n'est pas rétablie.

Selon Bourguignon et Jenkins (2004), l'enjeu réside dans le maintien d'une cohérence à la fois instrumentale (de l'outil) et psychologique (de l'individu). Nous pensons qu'Allure parvient à relever ce défi. En effet, ce tableau de bord parvient à déployer la stratégie au niveau des opérationnels : en ce sens, il favorise une cohérence instrumentale. De plus, Allure facilite la diversité des représentations par sa capacité d'adaptation. Cela se traduit par les usages variés qu'en font les utilisateurs : outil de pilotage, outil de mobilisation, outil d'apprentissage.

<p>Nous sommes donc en mesure de penser qu'Allure, grâce à sa capacité d'adaptation, possède les qualités nécessaires pour apporter plus de cohérence psychologique pour l'individu. Le tableau de bord conserve néanmoins sa cohérence instrumentale, en remplissant son rôle de déploiement de la stratégie.</p>
--

2. LES MÉCANISMES DE COHÉRENCE

L'étude du cas Autosud met en évidence le rôle du tableau de bord Allure dans la quête de cohérence. Nous avons ainsi pu voir qu'Allure contribue à une cohérence stratégique et organisationnelle, et à tout niveau chez

Autosud. Nous proposons maintenant de mettre en perspective ces résultats, au regard des différents mécanismes de cohérence (techniques et sociaux), que nous avons identifié dans la théorie.

2.1 Les mécanismes techniques

À l'issue du chapitre portant sur la cohérence, nous avons proposé de retenir deux mécanismes « techniques » : coordination et contrôle.

1.1.1 Coordination, intégration et différenciation

Comme en témoignent de nombreux travaux en sciences de gestion (Chandler, 1977 ; Sloan, 1963 ; Follett, 1949, 1941 ; Fayol, 1916 ; Taylor, 1911), l'évolution de la structure des organisations peut engendrer des besoins plus importants en termes de coordination et de cohérence. Si elle est plus aisée pour une petite structure grâce aux mécanismes de coordination de proximité (Torres, 2000), la coordination peut s'avérer plus difficile dans les structures de taille plus importante (Fiol, Jordan et Sulla, 2004). C'est également le cas pour Autosud qui voit sa structure évoluer et sa coordination devenir plus complexe.

En effet, les objectifs des individus peuvent ne pas être les mêmes que ceux de l'organisation, autrement dit, il y a un risque de manque de cohérence. La coordination est l'un des mécanismes pouvant permettre d'atteindre un alignement des acteurs sur les objectifs de l'organisation, tel que le suggère la définition de Pech-Varguez (2003). Néanmoins, la question de l'alignement peut prêter à controverse sur la façon de l'obtenir : soumettre les intérêts individuels ou privilégier leur intégration (Follett, 1949, 1941) ?

Les travaux de Lawrence et Lorsch (1986, 1967) vont dans le sens de l'intégration et mettent en évidence la tension managériale constante entre intégration mais aussi la nécessaire différenciation des membres ou départements de l'organisation. Ils montrent ainsi l'existence d'unités avec leurs propres perceptions que l'organisation doit intégrer mais aussi coordonner. Il y a donc d'une part l'existence d'une différenciation et d'autre part la nécessité d'une intégration.

Chez Autosud, on retrouve cette problématique par l'intégration et la différenciation des concessions. Ces deux éléments se retrouvent principalement dans Allure par les objectifs (budget intégré). Allure possède ainsi une capacité d'intégration. Il facilite la collaboration des membres d'Autosud tout en facilitant un usage personnalisé (capacité d'adaptation) pour chaque acteur. Ces résultats s'inscrivent dans ceux de Dupuy et

Travaillé (2014) qui argumentent en faveur d'un tableau de bord capable à la fois d'unicité mais également de différenciation organisationnelle.

Cette tension entre intégration et différenciation peut également être perçue dans la matrice de cohérence organisationnelle (Boisvert et Caron, 2014) au travers des obstacles rencontrés dans la légitimité et la collaboration et intégration des acteurs. La différenciation peut ainsi contribuer à la cohérence psychologique (Bourguignon et Jenkins, 2004) car elle prend en compte les différences d'orientation cognitive et affective des membres d'une organisation (Lawrence et Lorsch, 1986, 1967).

L'approche de Lawrence et Lorsch (1986, 1967) met en avant le besoin d'intégrer les différentes parties de l'organisation et préconise des comités de coordination, des intégrateurs, des procédés pour y parvenir. Dans le cas Autosud, c'est là qu'interviennent les dispositifs supports comme les réunions de gestion, les réunions plans d'actions et les réunions de site critique. Les procédés se traduisent par de la standardisation des méthodes qui font partis des moyens de coordination selon Mintzberg (1982).

Pour parvenir à piloter Autosud, différents modes de coordination sont donc mis en place et contribuent à plus de cohérence. Des outils de gestion ayant à la fois une capacité d'intégration et de différenciation semblent favoriser une coordination allant dans le sens d'un alignement non forcé des intérêts des individus sur ceux de l'organisation.

2.1.2 Contrôle des individus ou contrôle des faits

Les travaux de Bouquin (2011) sur les fondements du contrôle de gestion mettent en évidence une ambiguïté autour du concept de contrôle. Celui-ci peut prendre deux significations : « vérifier » (à la française) ou « maîtriser » (anglo-saxon).

La perception du contrôle va avoir des incidences directes sur la manière d'établir le contrôle de gestion (Bouquin, 2011) et, par conséquent, sur la façon d'établir de la cohérence de l'organisation. Lorsque le contrôle s'effectue dans une perspective de vérification, il renvoie à une norme de comportement et de résultat (Bouquin, 2011). Autrement dit, le contrôle influence les acteurs pour qu'ils adoptent un comportement évalué par une norme. Dans cette perspective, nous sommes en mesure de penser que, comme le soulignent Bourguignon et Jenkins (2004), peu de place est laissée à l'interprétation des acteurs. Ce type de contrôle pourrait donc avoir comme conséquence un manque de cohérence psychologique (Bourguignon et

Jenkins, 2004) et, *a fortiori*, des échecs au niveau de l'implantation des outils de gestion.

De ce fait, l'approche du contrôle, basée sur la maîtrise, semble plus appropriée à l'objectif de cohérence dans l'organisation. C'est dans ce sens que vont les travaux de Follett (1949) où le contrôle devrait être un co-contrôle impersonnel. Il ne s'agit plus d'un contrôle des individus, mais surtout d'un contrôle des faits dans l'organisation. Le cas Allure s'inscrit dans cette perspective. En effet, le tableau de bord incite au contrôle des chiffres et des résultats, autrement dit, pour Follett (1949), un contrôle des faits. Allure facilite également un co-contrôle (une répartition du contrôle selon Follett, 1949), en communiquant aux directeurs de plaque les informations nécessaires à la prise de décision. L'évolution de la structure du groupe (par plaque et par une plus grande responsabilisation des directeurs de plaque) et l'implémentation d'outils tels qu'Allure contribue ainsi à un co-contrôle impersonnel au sens de Follett (1949). De même, Allure encourage à un contrôle plutôt interactif (Simons, 1995), en stimulant les échanges entre le directeur de plaque (ou de concession) et son équipe.

Le mécanisme de contrôle apparaît complexe du fait de ses possibles interprétations. Notre objectif n'est cependant pas d'argumenter en faveur d'un unique contrôle des faits pour parvenir à l'objectif de cohérence. En effet, nous ne remettons pas en question la définition du contrôle proposée, par exemple, par Langevin et Naro (2003). La définition du contrôle, comme étant un mécanisme qui s'assure que les décisions et les comportements sont en cohérence avec les objectifs de l'organisation (Langevin et Naro, 2003), nous paraît pertinente. Nous proposons néanmoins de la compléter en ajoutant les modalités d'exercices de ce contrôle.

Nous pensons ainsi que le contrôle devrait intégrer les paradoxes du management (Bouquin, 2011), et s'exercer simultanément sur les comportements et les faits (Follett, 1949). De même, pour favoriser la cohérence, plutôt encourager un contrôle interactif au sens de Simons (1995) qu'un contrôle de type diagnostique (basé sur la norme) pouvant mener à une perte de cohérence psychologique de l'individu (Bourguignon et Jenkins, 2004). Le co-contrôle (Follett, 1949) serait également plus apte à une cohérence à la fois latérale et hiérarchique des équipes de direction.

2.2 Les mécanismes sociaux

Nous abordons à présent la question des mécanismes sociaux. En effet, les travaux de Pech-Varguez (2003) soulignent l'importance de la relation entre

cohérence et cohésion. De même, la définition qu'il propose met en avant la cohérence en tant que processus conduisant à l'action collective. La coopération serait ainsi nécessaire à l'organisation afin d'obtenir le meilleur de chacun de ses membres (Katz et Kahn, 1978).

2.2.1 La cohésion : nécessité et risques

Pour Pech-Varguez (2003), la cohésion serait indispensable à la cohérence car elle est synonyme de solidarité et de communication. La relation cohésion et cohérence formerait ainsi un cercle vertueux qui favorise la mise en œuvre d'instruments de gestion. La cohésion apparaît comme un facteur facilitant la cohérence et la cohérence faciliterait elle aussi la cohésion.

Dans le cas Autosud, la cohésion est globalement assez faible. Cela peut s'expliquer par la diversité des concessions du groupe qui ne partagent pas les mêmes valeurs. La cohésion s'effectue plutôt au sein des concessions où les acteurs partagent plus facilement les valeurs et les aspirations de la marque. Les différents dispositifs de gestion, comme les réunions des plans d'actions sont venus renforcer cette cohésion au niveau du groupe. Le tableau de bord Allure peut également y contribuer en favorisant les échanges à tout niveau. De même, la vision élargie que donne Allure peut contribuer à un sentiment d'appartenance à Autosud. Dans le cas Autosud, les dispositifs mis en place pourraient ainsi renforcer la cohésion : les directeurs de plaques se sentent moins seuls, les échanges entre services ou entre concessions se renforcent et le turn-over s'est ralenti au sein du groupe. Les travaux de Travaillé et Dupuy (2014) s'inscrivent dans cette perspective en insistant sur la nécessité des tableaux de bord de contribuer à plus de cohésion organisationnelle. Selon ces auteurs, la cohésion apparaît en effet indispensable car elle traduit la capacité de l'organisation à s'adapter, à faire preuve de solidarité mais également de résilience.

Si les travaux de Pech-Varguez (2003) mettent en avant une relation vertueuse entre cohérence et cohésion, il apparaît cependant qu'une trop forte cohésion pourrait aller à l'encontre de la performance de l'organisation. En effet, le phénomène de « groupthink » (Janis, 1982, 1972, 1971) peut s'avérer risqué pour l'organisation. C'est ce qui explique l'argument de Taylor (1911) sur l'importance du cloisonnement des unités et de la répartition des tâches. Ces précautions permettraient d'éviter une perte de contrôle. Ce phénomène remet ainsi en question le rôle des mécanismes de contrôle. Ce risque apparaît relativement faible dans le groupe Autosud car une cohésion trop importante est difficile à atteindre entre concessions éclatées géographiquement et de « culture de marque » différentes. Ce

risque paraît plus important au sein des concessions mais est également limité par la séparation entre les services.

Si cohésion et cohérence se renforcent mutuellement (Pech-Varguez, 2003), il est possible de penser qu'en apportant plus de cohérence, on renforce la cohésion, et par là-même un risque de « groupthink ». Ce phénomène montre l'importance de la complémentarité entre mécanismes techniques et mécanismes sociaux, qui pourrait éviter une part trop importante de l'un ou l'autre type de mécanismes.

2.2.2 La coopération

Selon Barnard (1938), l'organisation est un système coopératif où chaque individu choisit de participer à ce système pour des raisons propres. Dans cette perspective, l'individu analyse sa coopération avec l'organisation par son efficacité et son efficience (Barabel, 2009). Comme nous l'avons déjà souligné précédemment, la coopération est un mécanisme potentiel de cohérence. Selon Barnard (1938), l'organisation met en place des systèmes d'incitations et de persuasion pour que les individus coopèrent et contribuent à son objectif.

Le dispositif d'outils d'Autosud s'inscrit dans cette perspective. En effet, grâce à Ambitions Groupe, les objectifs et les moyens de l'organisation sont clairement définis. Les dispositifs d'aide au pilotage, créés par le groupe, contribuent à montrer l'intérêt aux concessions à faire partie du groupe, et à adhérer à ses objectifs : données et indicateurs propres au groupe, consolidation des plaques. De plus, la direction du groupe apporte des avantages en termes financiers et organisationnels : gestion de la trésorerie et négociation des facilités de paiement envers les banques et les constructeurs, soutien en ressources humaines selon les besoins, apport d'outils aidant à la gestion, formation des salariés etc... Le groupe Autosud mobilise ainsi des systèmes d'incitations et de persuasions (Barnard, 1938) pour favoriser la coopération.

Les travaux de Dameron (2004, 2002) mettent en évidence différents mécanismes (ambiguïté des objectifs, dynamique d'enrôlement et définition du périmètre collectif) qui permettent le passage entre coopération complémentaire (basée sur la congruence des intérêts individuels) et coopération communautaire (appartenance au groupe, objectifs communs). Par l'ambiguïté des objectifs, Dameron (2004) identifie ainsi un mécanisme permettant un passage entre les intérêts individuels et l'intérêt collectif. Autrement dit, l'ambiguïté des objectifs pourrait répondre au problème de

cohérence. Néanmoins, cette ambiguïté (Hanappi-Egger, 1996) pourrait engendrer des conflits mais aussi, selon nous, une perte de l'objectif commun. Dameron (2004) souligne que l'intérêt de l'ambiguïté des objectifs, en tant que source de coopération, est qu'elle permet aux acteurs de s'approprier leur fonction et leurs missions.

Nous pensons donc que ce n'est pas tant l'ambiguïté des objectifs, mais plutôt la capacité d'adaptation des outils et plus largement du système de pilotage de l'organisation, qui devrait être privilégiée dans un objectif de coopération, et ainsi, de cohérence.

Conclusion de la section 1 : Allure, un outil de gestion vecteur de cohérence

L'étude de cas Autosud nous permet d'apporter un nouvel éclairage à notre recherche, en apportant des éléments de discussion aussi bien sur la définition de la cohérence que sur le rôle des outils.

En s'appuyant sur les résultats de l'étude, nous avons pu mettre en évidence que le tableau de bord Allure, soutenu par l'ensemble du dispositif, contribue à la cohérence à tout niveau de l'organisation. **Ces résultats nous ont également permis de remettre en perspective et conforter notre modèle de cohérence.**

L'étude de la matrice de cohérence (Boisvert et Caron, 2014) a par ailleurs montré les difficultés de mobiliser les différents leviers nécessaires pour activer ou contrer la compétition, l'individualisme et la rigidité cognitive. Ils peuvent en effet s'avérer inadéquats selon les individus. Cette étude souligne l'importance de la capacité d'adaptation des outils et de la capacité d'apprentissage du système d'outils (Chevalier-Kuzla, 1998).

Le cas Autosud nous a également permis d'étudier les différents mécanismes à l'œuvre dans la recherche de cohérence. La coordination basée sur des outils favorisant intégration et différenciation (Lawrence et Lorsch, 1986, 1967) et un contrôle plutôt interactif (Simons, 1995) non seulement des comportements mais aussi des faits (Follett, 1949), sembleraient ainsi plus aptes à apporter une cohérence organisationnelle (Boisvert et Caron, 2014) et psychologique (Bourguignon et Jenkins, 2004). La présence de cohésion dans l'organisation participerait au renforcement de la cohérence (Pech-Varguez, 2003) mais engendre des risques pour l'organisation. **Nous pensons ainsi que la combinaison de mécanismes à la fois techniques et sociaux permettrait d'éviter les risques liés à une trop forte utilisation de l'un ou l'autre des mécanismes.**

Enfin, la coopération, autre mécanisme social, serait plus en mesure de contribuer à la cohérence lorsqu'elle se décline simultanément **en coopération complémentaire et communautaire. Celles-ci seraient favorisées par la capacité d'adaptation des différents outils aux utilisateurs.** Dans cette perspective, l'approche de Star et Griesemer (1989) semble apporter des éléments de réponse à notre recherche.

Section 2 : Allure, un processus d'objet-frontière

Les travaux que nous avons présentés sur les mécanismes de cohérence montrent la nécessité des outils d'être à la fois adaptables à chaque utilisateur, porteur d'apprentissage mais également sources d'échanges. Ces caractéristiques pourraient être apparentées à celles de l'objet-frontière (Wenger, 2005; Star et Griesemer, 1989). Cette perspective pourrait contribuer à notre recherche sur le rôle des outils dans la cohérence.

Dans l'étude de cas réalisée, le tableau de bord Allure joue un rôle important dans la quête de cohérence du groupe Autosud. Nous proposons d'étudier à présent ce tableau bord sous l'angle de l'objet-frontière. Cette caractéristique pourrait expliquer le fait que certains outils de gestion parviennent plus aisément à apporter de la cohérence que d'autres.

Nous proposons donc d'envisager la perspective selon laquelle, le tableau de bord Allure aurait suivi un processus l'amenant à devenir un objet-frontière. Pour cela, nous analysons ce processus en deux temps : Allure en tant qu'objet intermédiaire (1) puis en tant qu'objet-frontière vecteur de cohérence (2).

1. ALLURE : UN INTERMÉDIAIRE ENTRE LES MONDES

Le tableau de bord Allure évolue au sein d'un groupe constitué de différentes concessions et plus largement au sein de différentes communautés de pratiques. Il pourrait ainsi jouer un rôle d'objet intermédiaire (Vinck, 1999a, 1992).

1.1 L'existence de communauté de pratiques

Le groupe Autosud est un regroupement de différentes concessions de plusieurs marques, acquises en fonction des opportunités du marché par le PDG. Dans un premier temps, ces concessions, très différentes, ont coexisté dans ce groupe, sans véritable coordination ni sentiment d'appartenance au groupe. Elles n'appartenaient que physiquement au groupe sans être une véritable communauté. Le DO avait perçu cela en faisant son diagnostic avant son arrivée dans le groupe, c'est également pour cette raison qu'il a créé Ambitions Groupe.

1.1.1 Compétences et communautés de pratiques

En souhaitant insuffler un esprit de groupe aux différentes concessions d'Autosud, il est possible de dire que le DO chercherait à faire d'Autosud une « communauté de pratiques » au sens de (Wenger, 2000). Dans ces communautés, les individus partagent les mêmes pratiques culturelles qui reflètent l'ensemble du savoir de cette communauté. Elles définissent aussi les compétences recherchées par cette communauté. Pour Wenger (1998), les communautés de pratique, pour définir ces compétences, combinent trois éléments : une compréhension collectivement développée de ce qu'est la communauté, un engagement mutuel et un répertoire partagé de différentes ressources. Chez Autosud, ces différents éléments ne sont pas présents.

Le premier élément, sens collectif de la communauté, suppose d'être capable de comprendre suffisamment bien l'entreprise pour être en mesure d'y contribuer.

« Premièrement, les membres sont liés ensemble par leur compréhension collectivement développée de ce qu'est leur communauté et ils se tiennent mutuellement responsables de ce sens de l'entreprise commune. Être compétent signifie de comprendre suffisamment bien l'entreprise pour être en mesure d'y contribuer. » (Wenger, 1998, p.229)

Le DO, en mettant en place « Ambitions Groupe » cherche clairement à ce que les directeurs de plaque comprennent mieux et participent à la culture du groupe. Les valeurs et la culture du groupe n'étaient pas très claires et peu partagées, avec une appartenance plus forte à celles du constructeur plutôt qu'au groupe.

Second élément, il faut que l'individu s'engage suffisamment pour devenir un partenaire.

« Deuxièmement, les membres construisent leur communauté au travers d'un engagement mutuel. Ils interagissent les uns avec les autres, en établissant des normes et des relations mutuelles qui reflètent ces interactions. Être compétent signifie d'être en mesure de s'engager avec la communauté et de faire confiance en tant que partenaire dans ces interactions. » (Wenger, 1998, p.229)

Le DO a cherché à ce que les directeurs s'engagent dans le groupe en leur donnant plus de responsabilités et en favorisant les échanges et les interactions au travers des réunions par exemple.

Enfin, dernier élément, l'individu est compétent s'il a accès au répertoire partagé des ressources de l'entreprise (langage, habitudes, artéfacts...) et est capable de l'utiliser correctement.

« Troisièmement, les communautés de pratique ont produit un répertoire partagé de ressources, langages, routines, sensibilités, artéfacts, outils, histoires, styles communs...etc. Être compétent signifie d'avoir accès à ce répertoire et d'être en mesure de l'utiliser de façon appropriée. »
(Wenger, 1998, p.229)

Enfin le DO a également apporté à l'ensemble du groupe, y compris les chefs de service, différents dispositifs : nouveau planning annuel, nouveaux dispositifs (Allure, Tendances...), convention annuelle.

Le DO, par le biais d'« Ambitions Groupe », cherche à créer une communauté de pratique Autosud. Nous considérons cependant Autosud comme un ensemble de communautés de pratique qui coexistent les unes avec les autres.

1.1.2 Communautés de pratiques chez Autosud

Chaque concession est fortement liée au constructeur automobile dont il distribue la marque. Le constructeur a un impact fort sur la concession, aussi bien au niveau de sa culture que de son fonctionnement, même si Autosud est propriétaire de la concession.

« « Constructeur » devient très compliqué. Ils changent les règles, ils changent les modes de rémunération, c'est très compliqué. Ils resserrent les boulons. » (Plaque AS, Directeur de plaque)

Lors des réunions des plans d'actions auxquelles nous avons assisté, nous avons pu constater des exigences et façons de fonctionner variables selon les constructeurs. Les politiques commerciales et l'image de marque diffèrent véritablement d'une marque à l'autre. Au sein d'Autosud, avec la multitude de concessions distribuant différentes marques (une vingtaine), nous sommes en présence de différentes communautés de pratique que sont les concessions.

Il existe également différents mondes au sein même de la concession automobile, représentés par les activités VN, VO, PR, APV, ainsi que par l'activité gestion/comptabilité. Chaque activité est organisée sous la forme de service avec un responsable. Les activités de la concession sont très cloisonnées, aussi bien dans l'aménagement matériel que dans l'esprit des salariés. Le service VN a une culture très commerciale et très proche de la marque distribuée. Le service VO est moins marqué par le constructeur et bien qu'étant des commerciaux, ils se distinguent nettement de ceux du VN par ce fait. Les commerciaux du VO sont orientés « multimarque » et considèrent eux-mêmes qu'un commercial VN ne fait pas le même travail qu'un commercial VO. Chaque service recherche sa propre rentabilité,

parfois au détriment de la rentabilité globale de la concession. Par exemple, le montant de reprise élevé d'un véhicule à l'achat d'un véhicule neuf peut entraîner des pertes lors de la revente du véhicule repris par le service des véhicules d'occasion. Un autre exemple est celui de la vente excessive de véhicules neufs à des sociétés avec des contrats de location et de retour au bout de 2 ans (buy-back). Le service VO est alors inondé de véhicules société difficiles à revendre (nombreux véhicules avec couleur et kilométrage similaires). Le gain réalisé lors de la vente du véhicule neuf est souvent perdu à cause des dépréciations et pertes réalisées sur le véhicule en occasion.

L'activité de concessionnaire ne se limite pas à la vente de véhicules, elle assure aussi la réparation et l'approvisionnement en pièces de rechange. Nous sommes ici dans un nouveau monde où les activités PR et APV sont souvent éloignées de celle de la vente. La culture de l'atelier est très différente de celle des commerciaux. D'un côté nous avons des « compagnons » qui travaillent dans un atelier et de l'autre des commerciaux, qui ne se comprennent pas les uns les autres. Un commercial ne connaît pas les problématiques rencontrées par un compagnon et vice-versa malgré le fait qu'ils sont liés par le client (contrat entretien, garantie...).

La culture automobile a toujours considéré l'activité VN comme l'activité majeure de la concession, reléguant les autres au second plan. L'APV, les PR et ceux qui en font partie ont donc souvent été négligés, ce qui a renforcé les cloisonnements. Les responsables de concessions sont souvent des anciens chefs VN ou VO et connaissent pas ou très peu les autres activités. Étant donné que la rentabilité est analysée par activité, cela entraîne aussi une certaine concurrence entre services, et parfois, au détriment de la concession.

Enfin, l'activité gestion/comptabilité est plus ou moins importante selon les concessions. Elle est souvent laissée de côté, absente dans les documents et réunions ou événements de la concession. Le tableau de bord Allure a pour particularité de relier l'ensemble des communautés de pratiques, et joue un rôle d'intermédiaire.

1.2 Allure un objet intermédiaire

Dans une démarche de structuration du groupe, le DO décide de mettre en place différents dispositifs notamment le tableau de bord Allure. Ce tableau pourrait en effet apporter plus de coopération et de coordination dans le

groupe alors même que le consensus semble impossible entre des concessions concurrentes.

Un objet tel qu'un tableau de bord peut servir d'intermédiaire entre différents acteurs. Dans le cas étudié, l'objet « Allure » va remplir ce rôle d'intermédiaire (Vinck, 1999a, 1992) à plusieurs niveaux : entre les membres d'une même concession, entre les concessions, entre les plaques, entre la direction et les plaques et les concessions...

1.2.1 Intentions et projections dans la conception

Lorsque nous avons présenté les résultats de notre recherche, nous avons identifié les intérêts du tableau de bord Allure selon ses concepteurs (DO et CDG) en fonction des usages prévus, que ce soit pour la direction ou pour les opérationnels.

Lors de sa conception, Allure devait être un outil de pilotage, essentiellement destiné à donner une synthèse mensuelle de l'ensemble des concessions du groupe aux membres de la direction : DO, PDG, DA, CDG. Il devait également servir aux différents directeurs de plaque pour approfondir leurs analyses et mieux connaître les différents métiers d'une concession comme cela est évoqué dans Ambitions Groupe.

Ainsi, dans les intentions et projections du DO et du CDG, Allure représente à la fois un outil pour la direction (rôle d'outil de pilotage et de mobilisation) et un outil pour les opérationnels (rôle d'outil de pilotage, de mobilisation et d'apprentissage).

Dans sa conception, Allure est ainsi influencé par deux acteurs clefs : le DO et le CDG. Le DO a surtout fait un apport conceptuel tandis que le CDG a apporté une aide sur la structure et une partie de la matière (indicateurs). Ce dernier a également mis au point un mode d'emploi pour Allure (Figure 41).

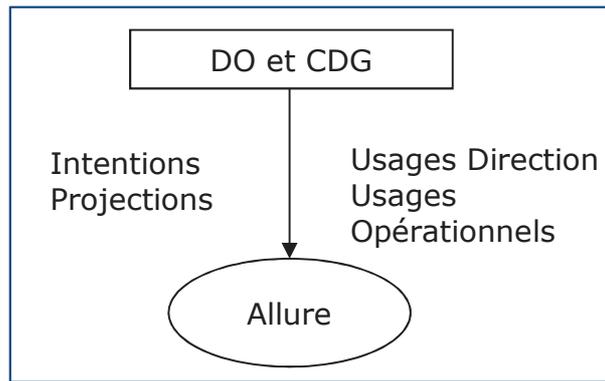


Figure 41 : Allure, support des intentions du DO et du CDG

En tant qu'objet, Allure porte les intentions et les projections de ses concepteurs. Les apports d'Allure, selon les différents entretiens menés, montrent que ces intentions se traduisent dans les faits.

1.2.2 Transformations et négociations

Après sa conception, Allure a été mis à disposition des directeurs de plaque, phase à laquelle nous avons participé. Le tableau de bord va alors subir différentes transformations, négociations et discussions l'amenant à jouer un rôle d'intermédiaire (Vinck, 2009).

Dans un premier temps, Allure était envoyé aux directeurs de plaque qui se chargeaient de le faire remplir par leurs responsables de site et/ou responsables de services et comptables.

Une première négociation s'est réalisée autour d'une feuille présentant les indicateurs qualité, qui ont fini par être abandonnés pour deux raisons majeures : toutes les concessions n'ont pas de note qualité attribuée par les constructeurs automobiles et les modes de calcul sont différents, donc non comparables. Un autre élément est venu transformer Allure, à savoir sa mise en ligne sur SkyDrive pour faciliter son utilisation. Nous avons également ajouté des fonctionnalités sur Allure à la demande des directeurs de plaque, pour qu'ils puissent indiquer à leurs équipes qu'ils ont bien validé les chiffres (une case à remplir). En concertation avec le CDG et le DO, nous avons également ajouté un taux de remplissage au début du tableau de bord, afin de voir rapidement l'évolution du remplissage du tableau de bord par les différentes concessions.

Au-delà des transformations physiques d'Allure, avec l'ajout ou le retrait d'éléments, nous avons pu constater quelques différences entre les usages

tels qu'ils étaient envisagés par la direction et les usages réels par les directeurs de plaque et leurs équipes.

Que ce soit comme outil de pilotage, de mobilisation ou d'apprentissage pour les directeurs de plaque, Allure remplit les différents rôles prévus par la direction (évolution des concessions de la plaque, comparatifs et échanges intra plaque et intra groupe, sensibilisation des chefs de services, autoformation...), mais cela se concrétise différemment pour chaque directeur en fonction de ses besoins et surtout en fonction de ses représentations. Cela se traduit notamment par les différences d'usages selon les directeurs de plaque : certains l'utilisent surtout pour le pilotage, d'autres pour la sensibilisation et les échanges...

Au niveau des responsables de services et comptables, la direction du groupe n'avait pas spécifiquement attribué de rôle à Allure, laissant le champ libre aux directeurs de plaque concernant son utilisation par les équipes. L'analyse des résultats montrent que les responsables de services et responsables comptables utilisent Allure et s'en font leurs propres représentations. Pour les chefs de services, Allure est à la fois un outil de pilotage, d'aide aux échanges et d'apprentissage. Une éventuelle utilité d'Allure pour les comptables n'est mentionnée ni par la direction ni par les directeurs de plaque. Or, nous nous sommes rendus compte lors des entretiens, qu'Allure joue un rôle de cohésion et de sensibilisation pour les responsables comptables et facilite les échanges entre services.

Nous avons ainsi mis en perspective les usages prévus lors de la conception d'Allure et les usages réels par les utilisateurs. (Tableau 43).

Outil de pilotage		
Intérêts d'Allure pour les opérationnels, selon la direction.	Voir son évolution par rapport aux objectifs et à l'année précédente Se situer par rapport à son -activité -plaque -groupe	
Selon les directeurs de plaque	Choix des indicateurs en fonction de ses besoins, « banque de données » Pilotage Comparatif intra plaque et intra groupe	5/6 6/6 5/6
Selon les Chefs de services	Pilotage Banque de données	5/6 3/6
Outil de mobilisation		
Intérêts d'Allure pour les opérationnels, selon la direction.	Sensibiliser les chefs de service à des analyses plus poussées Favoriser les échanges entre les services (intra concession) Favoriser les échanges intra-plaque (entre homologues)	
Selon les directeurs de plaque	Outil de management des équipes, mobilisation et échanges	3/6
Selon les Chefs de services	Aide aux échanges	4/6
Selon les Responsables comptables	Cohésion Sensibilisation Ouverture	4/6 4/6 3/6
Outil d'apprentissage		
Intérêts d'Allure pour les opérationnels, selon la direction.	Autoformation Autogestion Échanges entre services et intra plaque	
Selon les directeurs de plaque	Outil d'apprentissage, nouveaux indicateurs, autoformation	2/6
Selon les Chefs de services	Apprentissage	3/6

Tableau 43 : Les usages prévus dans la conception et les usages réels d'Allure

Au regard des résultats, le glissement entre les intentions et la conception est assez faible. Néanmoins, cette phase d'utilisation a permis de faire évoluer Allure d'un simple objet à celui d'objet intermédiaire. Allure contribue ainsi à renforcer le réseau (Vinck, 1999a) des concessions automobiles (Figure 42).

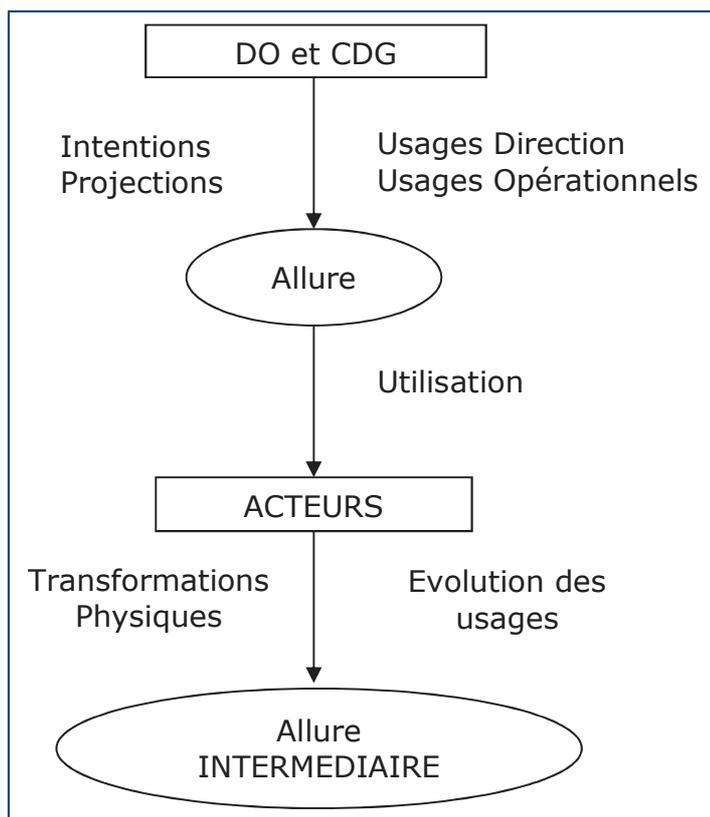


Figure 42 : Allure comme objet intermédiaire

Le tableau de bord Allure constitue ainsi un objet intermédiaire (Vinck, 1999a) entre les différentes communautés de pratique (Wenger, 1998) présentes chez Autosud. Ce type d'objet représente une première étape pour favoriser la coopération dans l'organisation. Néanmoins, un objet intermédiaire n'intègre pas systématiquement des éléments communs aux différentes communautés de pratique qui permettraient une coopération entre différents mondes.

2. L'OBJET-FRONTIÈRE PORTEUR DE COHÉRENCE ?

Dans le cas Autosud, nous sommes confrontés à une forte diversité dans les concessions automobiles qui constituent le groupe : marque distribuée, taille, géographie, ancienneté dans le groupe... Cette diversité peut entraîner des difficultés à avoir de la cohérence à tous les niveaux. Nos résultats montrent que le tableau de bord Allure contribue à plus de cohérence, grâce à ses facultés d'adaptation. Nous pensons qu'Allure est susceptible d'être qualifié d'objet-frontière car il en présente les caractéristiques (Wenger, 2005). Cette perspective nous amène à discuter du fait qu'un objet-frontière serait vecteur de cohérence.

2.1 Allure : les caractéristiques d'un objet-frontière

Précédemment, nous avons présenté les deux premières étapes de l'évolution d'Allure, sa conception puis son implémentation. Cette évolution montre le passage d'Allure d'un état d'objet à celui d'objet intermédiaire. Nos résultats tendent à montrer qu'Allure s'est petit à petit transformé en objet-frontière au contact des différents mondes (Vinck, 2009).

2.1.1 Les interactions entre Allure et ses utilisateurs

Pour Star et Griesemer (1989), un objet peut être qualifié d'objet-frontière s'il présente deux caractéristiques : flexibilité interprétative et capacité à faire coopérer différents mondes y particulier en l'absence de consensus. Cet objet-frontière serait également ainsi issu d'une succession d'interactions entre l'objet et l'acteur menant à des transformations réciproques (Rocher (2008).

Dans un premier temps, Allure constitue un objet intermédiaire. Selon Vinck (2009, 1999a), cette perspective privilégie une transformation de l'objet par les acteurs (Figure 43).

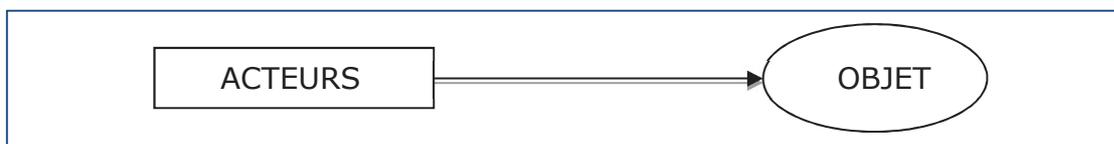


Figure 43 : L'influence des acteurs sur l'objet

Dès sa conception, Allure est cependant un outil permettant le pilotage des concessions, la mobilisation des équipes et l'apprentissage. En effet, dans l'aspect pilotage, les acteurs ont eu de nouveaux indicateurs et une nouvelle trame d'analyse et surtout la possibilité de faire des comparatifs. Pour l'aspect mobilisation, l'outil s'inscrit dans la volonté de pousser les acteurs à réaliser des échanges à tous les niveaux du groupe (plaques, concessions, services) et surtout à faire évoluer les chefs de services en tant que manager. Concernant l'apprentissage, il se fait via l'outil, par autoformation et les échanges entre homologues.

Le tableau de bord Allure est donc fondamentalement un outil dont l'objectif est d'influencer le comportement des acteurs (Figure 44).

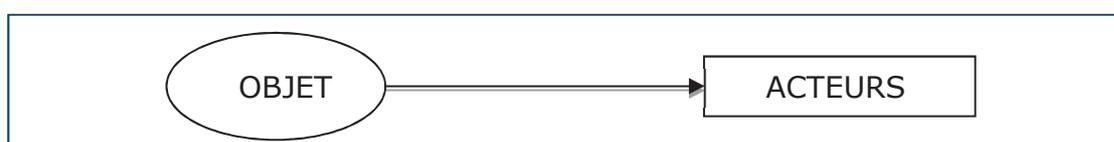


Figure 44 : L'influence de l'objet sur l'acteur

Dans le cas d'Allure, nous évoluons donc plutôt vers une transformation réciproque. Ainsi, l'objet subit des transformations physiques mais joue également un rôle dans les usages qu'en font les utilisateurs. Il y a donc une certaine forme de dialectique (Rocher, 2008) entre Allure et les différents acteurs du groupe Autosud. Ces interactions s'effectuent à différents degrés selon les acteurs et les objectifs qu'ils poursuivent. Pour Rocher (2008), cette succession d'interactions conduit l'objet intermédiaire à devenir un objet-frontière (Figure 45).

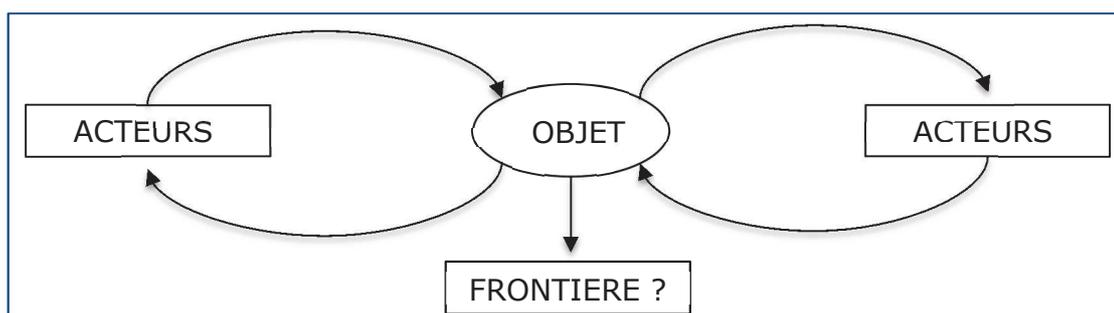


Figure 45 : La réciprocity entre acteurs et objets

Comme le souligne Vinck (2009), l'objet intermédiaire s'équipe de métadonnées des différents mondes pour devenir un objet-frontière. Nous pensons que ce processus est facilité par des interactions entre l'acteur et l'outil.

2.1.2 La flexibilité interprétative

La caractéristique principale de l'objet frontière est qu'il est un support de flexibilité interprétative (Star, 2010 ; Star et Griesemer 1989). Autrement dit, chaque acteur interprète l'objet et l'utilise à sa façon. Si chacun l'interprète différemment, se pose alors la question l'objet peut-il encore rester un moyen de faire coopérer différents mondes ? Là est la force de l'objet frontière car il présente à la fois un aspect robuste tout en étant suffisamment souple pour laisser libre l'interprétation.

L'objet doit être suffisamment commun aux différents mondes dans lequel il évolue pour garder sa robustesse. Dans le cas d'Allure, nous observons des mondes différents : les plaques (différentes marques) et les différents services (VN, VO, PR, APV, Comptabilité). Ces mondes ont cependant en commun les véhicules et le langage (même s'il y a des variantes d'une marque à l'autre). De plus, ils contribuent tous à la réalisation du tableau de bord tous les mois. Chaque acteur est donc en mesure de lire et d'utiliser Allure. Des retraitements sont effectués afin que tous les acteurs aient des informations fiables. Le tableau de bord a aussi une certaine force

conceptuelle, grâce au nom qu'il porte « Allure », faisant référence à la voile. Dès sa conception, le DG a voulu lui donner ce côté robuste.

Selon le principe de flexibilité interprétative, chaque acteur doit pouvoir interpréter l'objet, ce qui donne une certaine souplesse à l'objet frontière. Comme dans le cas d'une carte (Star et Griesemer, 1989), Allure laisse de la liberté quant à son utilisation même si l'apparence reste la même. Cela se traduit par les différents usages identifiés pour chaque acteur et chaque catégorie d'acteurs chez Autosud. Nous avons pu voir par exemple que l'aspect apprentissage n'était utile que pour deux directeurs de plaques sur six, mais par contre que tous l'utilisait pour le pilotage. Pour autant, même si tous l'utilisent pour le pilotage, chaque directeur de plaque l'utilisera différemment, dans le sens où pour certains il sera une base, pour d'autres un complément, ou encore en tant qu'un outil stratégique... Nous retrouvons le même constat chez les responsables de services avec une forte utilisation pour le pilotage et les échanges mais dans une moindre mesure pour l'apprentissage.

Le tableau de bord Allure autorise ainsi une certaine flexibilité interprétative et cela pourrait en soi suffire à le qualifier d'objet-frontière comme le souligne Star (2010).

« Les objets-frontières sont devenus presque synonyme de flexibilité interprétative. » (Star, 2010, p. 19)

Nous avons cependant estimé que cela est insuffisant pour qualifier notre tableau de bord d'objet-frontière. Ainsi, nous avons choisi de vérifier si Allure possède les caractéristiques d'objet-frontière proposées par Wenger (2005).

2.1.3 Les caractéristiques

Dans la première typologie de Star et Griesemer (1989), quatre principales catégories d'objet-frontière sont évoquées : le répertoire, l'idéal-type, l'enveloppe et les standards sans que cette liste ne soit exhaustive. Si l'on devait établir le type d'objet frontière qu'est le tableau de bord Allure, nous dirions qu'il s'agit plutôt d'un objet « répertoire », comme un journal. Il regroupe les différents objets (en l'occurrence ici des indicateurs) sous forme standardisée. Étant donné la nature du groupe Autosud, la gestion de l'hétérogénéité par la modularité (Trompette et Vinck, 2009) est tout à fait appropriée. Pour Wenger (2005), l'objet-frontière possède quatre propriétés majeures : la capacité d'abstraction, la polyvalence, la modularité et la standardisation.

Pour pouvoir être un objet « frontière », celui-ci doit pouvoir faire communiquer les différents mondes : c'est sa capacité d'abstraction. Allure possède cette caractéristique et facilite le dialogue à différents niveaux dans le groupe : entre les services d'une même concession, entre les concessions d'une plaque, entre les différentes plaques et entre la direction du groupe et l'ensemble des concessions.

Au niveau des concessions, Allure a contribué à décloisonner l'administratif et l'opérationnel, comme nous l'avons montré dans les résultats. Il s'inscrit ainsi dans la perspective d'une comptabilité en tant que *business partner* (Windeck et al., 2013).

« 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 connaissent leurs chiffres, donc le premier mois, les deux premiers mois, on l'a fait ensemble. »

(Plaque AL, Responsable Comptable)

Nous pouvons établir la même remarque sur les relations entre différentes concessions d'une même plaque. En effet, un directeur de plaque, ayant une vision plus globale de ses concessions, peut inciter aux échanges et à la communication entre chacune des concessions. Allure lui permet également de comparer les données pour chacune de ses concessions et aider les responsables à prendre des mesures.

« On repasse en détail après sur site pour voilà, quand on a une masse salariale supérieure à la tendance sur Allure, on essaie de comprendre pourquoi » (Plaque AM, Directeur de plaque)

La communication s'établit également entre les responsables de services de concessions, distribuant des marques différentes, mais situées dans la même zone géographique. Enfin, concernant la communication entre les directeurs de plaque, Allure constitue une base de discussions et d'échanges. Les directeurs se sentent ainsi moins isolés et partagent les ressentis (sur les tendances du marché par exemple) même s'ils distribuent des marques différentes.

« C'est un peu l'intérêt d'un groupe, il ne faut pas qu'on se sente isolé. Et voilà, ça permet de voir aussi les autres. »

(Plaque AL, Directeur de plaque)

Allure apparaît donc comme central dans le groupe Autosud (Figure 46) et permet la communication entre les mondes à divers niveaux grâce à cette capacité d'abstraction. Celle-ci est en effet indispensable à l'objet frontière (Wenger, 2005).

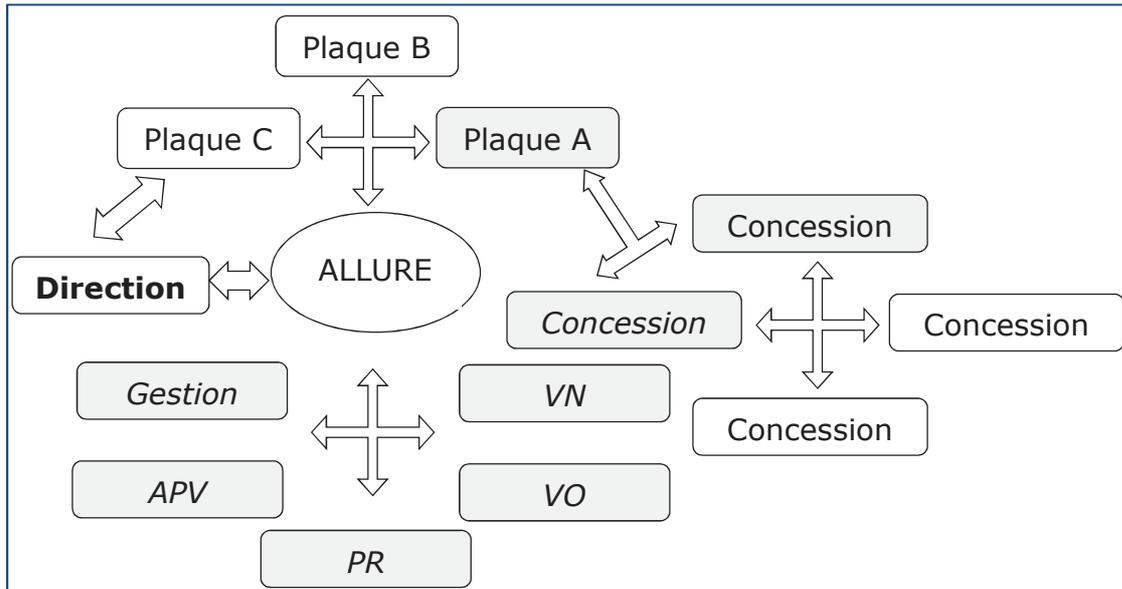


Figure 46 : La capacité d'abstraction d'Allure

Le tableau de bord, tel qu'il a été observé, remplit aussi les conditions de polyvalence et de modularité. Il offre un contenu varié sur l'ensemble des activités et les sous-catégories (dans les onglets). Il peut ainsi se concevoir comme un journal (Wenger, 2005). Cette image de journal se retrouve dans le langage d'un chef de service :

« 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 FR/A, Chef de service)

Rappelons également qu'Allure est un tableau de bord qui se construit module par module et par consolidation jusqu'à la direction. Chaque module induit une possibilité de dialogue entre les mondes. Par exemple, le module « service » permet le dialogue entre les différents services d'une même concession ou bien entre les mêmes services de différentes concessions. Les modules « concession » facilite le dialogue dans la concession ou entre les concessions d'une même plaque. Les modules « plaque » facilitent le dialogue entre les différentes plaques et avec la direction.

De plus, Allure apparaît comme modulable mais également polyvalent. En ce sens, il peut servir à toutes les catégories d'acteurs et facilite la flexibilité interprétative, comme nous l'avons évoqué. Un élément est cependant essentiel au bon fonctionnement d'Allure : la standardisation, propriété de l'objet-frontière (Wenger, 2005).

Comme nous l'avons souligné dans le second chapitre, la réussite du projet du Musée d'Histoire Naturelle (Star et Griesemer, 1989) est en grande partie

fondée sur la standardisation des méthodes de collecte des données. Dans notre étude de cas, la standardisation de l'information peut s'effectuer facilement grâce à l'organisation des concessions sous forme d'activités. La collecte et la fiabilisation des données est cependant plus compliquée.

La trame d'Allure et les onglets constituent une sorte de répertoire. Le tableau de bord est clairement organisé avec des onglets dans un tableau MS Excel. Les onglets ont un code d'identification composé du code activité et du nom de l'onglet. Chaque concession possède une copie du tableau de bord. Les intitulés des cases à remplir sont connus de tous et en cas de différences, le guide réalisé par le CDG évoque les particularités pour certaines marques et les retraitements à effectuer.

Faute d'avoir une procédure claire, la collecte s'est avérée dans un premier temps assez difficile et a failli compromettre Allure. Cette procédure devait en effet être réalisée et mise en place par les directeurs de plaque mais ceux-ci n'en avaient pas véritablement pris conscience. Nous avons alors mis en place le système du Skydrive, qui a permis de standardiser et faciliter la remontée d'information (voir chapitre quatre, résultats) pour l'ensemble des concessions.

Établir un tableau comme Allure n'a d'intérêt que si l'information est interprétable, mais le tableau a manqué dans les premières remontées de fiabilité et de nombreuses erreurs étaient présentes. La direction a alors responsabilisé les directeurs de plaque en donnant la possibilité de « valider » les chiffres directement dans leurs fichiers. Cette validation a plusieurs avantages : non seulement elle fiabilise l'information, mais elle permet aussi de montrer aux chefs de service que les données entrées sont justes et que leur participation à Allure est suivie.

En faisant évoluer Allure, la direction a ainsi créé des conventions (Star et Griesemer, 1989) auxquelles adhèrent les différents utilisateurs d'Allure. La standardisation favorise simultanément l'utilisation du tableau de bord et la réduction des incertitudes locales (Wenger, 2005).

Le tableau de bord Allure présente ainsi des caractéristiques d'objet-frontière qui lui permettrait de faire coopérer les différents mondes. Étant donné sa capacité à contribuer à la cohérence dans l'organisation, nous discutons de la capacité de l'objet-frontière à être vecteur de cohérence.

2.2 L'objet frontière, la coopération et la cohérence

Le tableau de bord Allure contribue à la cohérence organisationnelle de différentes façons : par ses dimensions, par ses niveaux d'applications et par ses mécanismes. Allure, en tant qu'objet-frontière permet aussi la coopération en l'absence de consensus (Star et Griesemer, 1989). Nous proposons de discuter ici du rôle des outils de gestion « frontière » en tant que vecteur de cohérence dans le cas Autosud.

2.2.1 Objet-frontière et besoins de cohérence

Comme le souligne Star (2010), les objet-frontières sont apparus à cause des besoins d'informations. Dans le cas d'Autosud, ce besoin est apparu avec la croissance du groupe et les difficultés de pilotage la structure. Pour répondre à ce besoin, le DO a choisi un tableau de bord qui permettrait non seulement de faire du reporting mais aussi d'impliquer les différents acteurs. En effet, ce tableau de bord aurait pu être réalisé et complété par le contrôleur de gestion, sans pour autant impliquer les directeurs de plaque et chefs de services. C'est là tout l'intérêt d'Allure. C'est aussi ce qui différencie un objet intermédiaire d'un objet-frontière (Vinck, 2009).

Le groupe bénéficie d'un dispositif général organisé et en adéquation avec les besoins du groupe, des directeurs de plaque aux chefs de services. Ce dispositif comprend à la fois des outils de pilotage, les objectifs et les supports qui participent tous de différentes façons à structurer le groupe. Parmi ces dispositifs, Allure joue un rôle majeur en tant qu'objet-frontière et comme vecteur de cohérence. Dans la matrice de cohérence organisationnelle (Boisvert et Caron, 2014), nous avons vu qu'il est difficile de faire coopérer les objectifs du système technique et les défis du système social ce qui peut entraîner des pertes de cohérence. Un certain nombre d'obstacles existent entre ces deux systèmes, mais nous avons pu voir qu'Allure a permis d'aider à les surmonter et à utiliser les leviers dans le sens de la coopération.

En élaborant Allure, le DO voulait impulser une nouvelle dynamique et créer un esprit de groupe Autosud. L'objectif poursuivi nécessite de trouver le moyen de faire coopérer des concessions pourtant très différentes et elles-mêmes en compétition. Il est donc difficile dans ce cas d'obtenir un consensus et d'aligner tous ces intérêts en vue d'atteindre la performance au niveau du groupe. Allure a donc été créé non seulement à cause d'un besoin d'informations mais aussi suite à un besoin de cohérence selon la définition de (Pech-Varguez *et al.*, 2010).

Ce besoin de cohérence a donné lieu à l'émergence d'un objet qui, chemin faisant, est passé de l'état d'objet intermédiaire à l'état d'objet-frontière. Il y a donc ici l'émergence d'objets comme clé de la cohésion (Rocher, 2008) mais ici pour nous, comme clé de la cohérence.

2.2.2 Objet-frontière et représentations des individus

Selon Fiol et De Gueuser (2007), la cohérence peut être perçue comme « forcée » car elle implique que l'outil doit influencer le comportement des acteurs afin de suivre les objectifs de l'organisation. La définition de la cohérence est en effet liée à une situation où il y a l'alignement des objectifs individuels en vue de poursuivre un objectif commun (Pech-Varguez, 2003), mais cette vision instrumentale ne doit pas faire perdre de vue la dimension sociale de la cohérence : la cohérence psychologique (Bourguignon et Jenkins, 2004). En effet, cette dimension de la cohérence prône la prise en compte des représentations des individus et de leur perception de l'objet. Nous pensons que là est la force d'Allure et plus largement de l'objet-frontière.

En effet, l'objet-frontière sert d'interface entre les différents mondes et permet, grâce à sa flexibilité interprétative, une libre interprétation de l'objet par les individus, sans que cela ne remette en question son objectif (Star et Griesemer, 1989). L'objectif commun poursuivi dans la quête de cohérence serait donc atteint (coopération) même en l'absence de consensus (interprétations et représentations) à l'aide d'objet-frontière. C'est ce que nous avons pu voir grâce à Allure. En effet, ce tableau de bord est le dispositif qui contribue le plus à la cohérence chez Autosud et présente des caractéristiques d'objet-frontière. Nous pensons que l'existence seule des autres dispositifs n'aurait peut-être pas conduit à autant de cohérence dans le groupe Autosud.

Rappelons également, que suite à l'arrivée du DO, l'objet « groupe » est aussi devenu un objet-frontière, alors que précédemment l'objet groupe n'avait pas cette spécificité. Cette question nous amène à considérer le rôle des acteurs dans la recherche de cohérence. Tous ces objet-frontières représentent des points de passages obligés (Callon, 1986). Les acteurs peuvent emprunter le PPO qu'ils souhaitent, car tous mènent au même objectif. La multiplication des objets-frontières contribuent à faire coopérer les acteurs (Star et Griesemer, 1989).

Comme nous l'avons souligné, par sa capacité d'abstraction, l'objet-frontière peut créer une interface entre les mondes et donc entre différentes

catégories d'individus au sein d'une même organisation (la cohérence interne) ou bien entre l'organisation et son environnement (cohérence externe). Les outils de gestion « objets-frontières » peuvent ainsi décloisonner l'administratif et l'opérationnel (Windeck *et al.*, 2013). De par ses qualités de polyvalence et de modularité (Wenger, 2005), l'objet-frontière permet la multiplicité des représentations et de ses utilisations. Nous avons vu avec Allure que la diversité des usages donnait de la force à l'outil et à la cohérence dans le groupe. Tout en laissant suffisamment de place à l'interprétation et aux représentations des acteurs, l'objet est suffisamment solide pour véhiculer des valeurs, des concepts, des objectifs...

La vision de la cohérence sous-entend une certaine forme d'harmonisation des pratiques, une influence pour que les comportements des acteurs soient identiques. Or nous avons montré, grâce à Allure, que laisser une certaine liberté d'usage et de représentation de l'outil n'est pas un obstacle à la cohérence. Nous dirons même que cela renforce la cohérence tant que cela contribue à atteindre un objectif commun. Même si chaque membre du groupe Autosud possède sa propre représentation et ses propres usages du tableau de bord, l'objectif de coopération et de rentabilité chez Autosud est poursuivi.

Le tableau de bord amène ainsi les acteurs vers les objectifs, tout en laissant la possibilité aux acteurs d'avoir leurs propres représentations. Cette possibilité permet de limiter les risques d'échec de l'implantation de l'outil (Drevet, 2008).

Conclusion de la section 2 : Allure, un objet-frontière vecteur de cohérence

Différentes communautés de pratiques coexistent au sein du groupe Autosud : différentes concessions, différents services. Cette multiplicité des mondes peut entraîner des difficultés à amener de la cohérence. **Le cas Allure présente un intérêt certain pour notre recherche, en étant à la fois vecteur de cohérence et objet-frontière.**

Le tableau de bord Allure a été créé pour répondre à des besoins liés à l'évolution de la taille et de la structure du groupe. **Nous sommes ainsi en mesure de penser que le tableau de bord aurait été créé pour répondre à des besoins de cohérence.** Comme nous l'avons souligné en début de ce chapitre, Allure est vecteur de cohérence, mais il est également vecteur de coopération en tant qu'objet-frontière (Star et Griesemer, 1989) dont il présente les caractéristiques.

Ainsi, l'évolution de l'objet Allure illustre bien le passage de l'objet à l'objet-frontière par un état d'objet intermédiaire (Vinck, 1999a) entre les différentes communautés de pratique (Wenger, 1998). Le tableau de bord présente ainsi une certaine flexibilité interprétative (Star, 2010) et les caractéristiques d'objet-frontière selon Wenger (2005) : polyvalence, modularité, capacité d'abstraction, standardisation. **Ce processus serait favorisé par des interactions entre l'acteur et l'outil (Rocher, 2008). Nos résultats nous amènent également à penser que c'est la flexibilité interprétative qui contribue à plus de cohérence, en particulier celle organisationnelle.** Cette perspective nous permet d'envisager une « réconciliation » entre le contrôle de gestion et sa finalité, la cohérence.

Section 3 : Vers une réconciliation entre contrôle de gestion et cohérence

L'étude du cas Autosud nous conduit à envisager qu'un outil de gestion (ici un tableau de bord), ayant des caractéristiques d'objet-frontière (Star et Griesemer, 1989) serait plus en mesure d'apporter de la cohérence dans l'organisation. Néanmoins, le processus par lequel le tableau de bord est devenu un objet-frontière vecteur de cohérence nous paraît important à approfondir. Nous sommes en effet en mesure de penser que d'autres éléments ayant facilité le processus sont entrés en jeu. À l'aide du cas Autosud, nous proposons donc d'étudier ces facilitateurs à la cohérence.

L'étude que nous avons réalisée soulève également un certain nombre de questions sur la relation entre contrôle de gestion et cohérence. En effet, l'ensemble des résultats de l'étude de cas Autosud tendent à montrer que le contrôle de gestion a tout intérêt à contribuer à une cohérence non uniquement stratégique, mais également organisationnelle (Boisvert et Caron, 2014). Nous proposons ainsi des pistes de réflexion autour de cette relation, au-delà des outils de gestion « frontière ».

Nous discutons ici des facteurs pouvant amener plus de cohérence dans l'organisation, en prenant en compte non seulement le rôle des acteurs mais aussi le rôle des outils (1). Nous proposons ensuite de remettre en perspective la relation contrôle de gestion et cohérence, en l'inscrivant dans une plus grande dynamique (2).

1. L'INFLUENCE DES ACTEURS ET DES OUTILS SUR LA COHÉRENCE

Comme nous avons pu le voir précédemment, les outils de gestion « frontières » contribuent à plus de cohérence. Cet outil subit des transformations par les acteurs, mais contribue également à transformer les acteurs (Drevetton, 2008 ; Rocher, 2008). L'existence de cette dialectique outil/acteur nous amène également à prendre en compte les effets sur l'acteur, sur l'outil mais également sur la cohérence.

1.1 L'influence de l'acteur sur les outils

Notre étude de cas portant sur Allure montre le rôle fondamental que jouent les acteurs non seulement dans le processus de conception (DO et CDG) mais également dans ses usages et son évolution (utilisateurs).

1.1.1 Le rôle de la direction

Le dirigeant peut jouer un rôle majeur dans la recherche de cohérence. Selon Barnard (1938), les dirigeants ont en effet plusieurs rôles : fournir un système de communication, mettre à disposition les ressources et définir la finalité et les objectifs de l'organisation.

En mettant en œuvre Ambitions Groupe, le DO a clairement contribué à ces trois missions. Il a d'abord fourni un système de communication organisationnelle performant, en réorganisant le groupe Autosud avec un fonctionnement par plaque plutôt que concession par concession. Ce système permet de mettre en œuvre des politiques d'incitation et de persuasion (Barnard, 1938) pour que chaque individu poursuive les objectifs de l'organisation. Chez Autosud, cela se traduit par une plus grande responsabilisation des directeurs de plaque, site et chefs de service et une plus grande instrumentation, ressource essentielle à la prise de décision et la responsabilisation. Le DO a également défini les objectifs et la finalité du groupe d'Autosud avec une évolution de la logique de volume (constructeur) à celle de rentabilité (groupe indépendant). Le PDG pour sa part, participe à la gestion de groupe mais se focalise plus sur la stratégie d'acquisition des concessions et de l'immobilier.

De même, le CDG joue également un rôle, en permettant de rendre compréhensible les informations à tous les niveaux (Bollecker, 2004). Cela se traduit par une position d'un CDG charnière entre les opérationnels et la direction. En effet, il participe à l'élaboration de certaines données (conseil auprès des chefs de services y compris service comptable) et participe à différentes réunions dans l'équipe direction ou dans l'équipe de la concession. De plus, comme le souligne Bollecker (2004), le CDG joue un rôle dans la gestion des problèmes de coordination. Leur rôle serait alors *« de rappeler aux responsables opérationnels, qu'ils se situent dans un ensemble et que l'objectif global de l'entreprise est prépondérant. »* (Bollecker, 2004, p.78). Le CDG, en tant que personne, contribue lui-même à l'objectif de cohérence.

Le PDG et le DO forment ainsi un binôme de dirigeant qui a pour rôle non seulement la cohérence stratégique mais aussi organisationnelle, au travers de leurs différentes missions. Le CDG contribue également à la cohérence.

1.1.2 Le processus d'instrumentation

Le tableau de bord Allure a été mis en place dans l'objectif de mieux responsabiliser les acteurs et leur donner des moyens d'aide à la décision. Il a été créé par le DO en collaboration avec le CDG et permet ainsi de traduire les attentes (Callon, 1986) aussi bien d'un point de vue financier qu'opérationnel. À la différence du cas présenté par Drevetton et Rocher (2010) sur la création d'un tableau de bord, l'outil ici ne perd pas sa finalité initiale et ne subit que très peu de modifications. De plus, la réussite d'Allure ne s'expliquerait pas par une simplification, un détournement de l'outil ou un effet d'alignement des intérêts d'une catégorie d'acteur sur ceux d'une autre catégorie (Drevetton et Rocher, 2010), mais plutôt par l'intégration de deux logiques (financière et non financière) par ses concepteurs.

L'intégration est d'autant plus marquante que les deux concepteurs (DO et CDG) possèdent eux-mêmes cette double logique. En effet, le DO, comme nous avons pu le voir dans *Ambitions Groupe*, soutient la logique financière (objectifs de rentabilité) mais possède également une logique moins financière et plus opérationnelle (responsabilisation, indicateurs non financiers, aide à la décision). C'est également le cas pour le CDG qui apporte non seulement une vision financière grâce à son expertise mais a également une approche opérationnelle du fait de sa forte implication dans les concessions : participation aux inventaires, élaboration des procédures, formation des opérationnels. Le CDG a ici clairement une activité relationnelle et de traduction (Bollecker, 2002).

Le rôle des acteurs dans la phase d'instrumentation est donc primordial, les intentions des concepteurs vont être déterminantes quant à la capacité des objets à s'intégrer et à s'adapter aux différents utilisateurs (Figure 47).

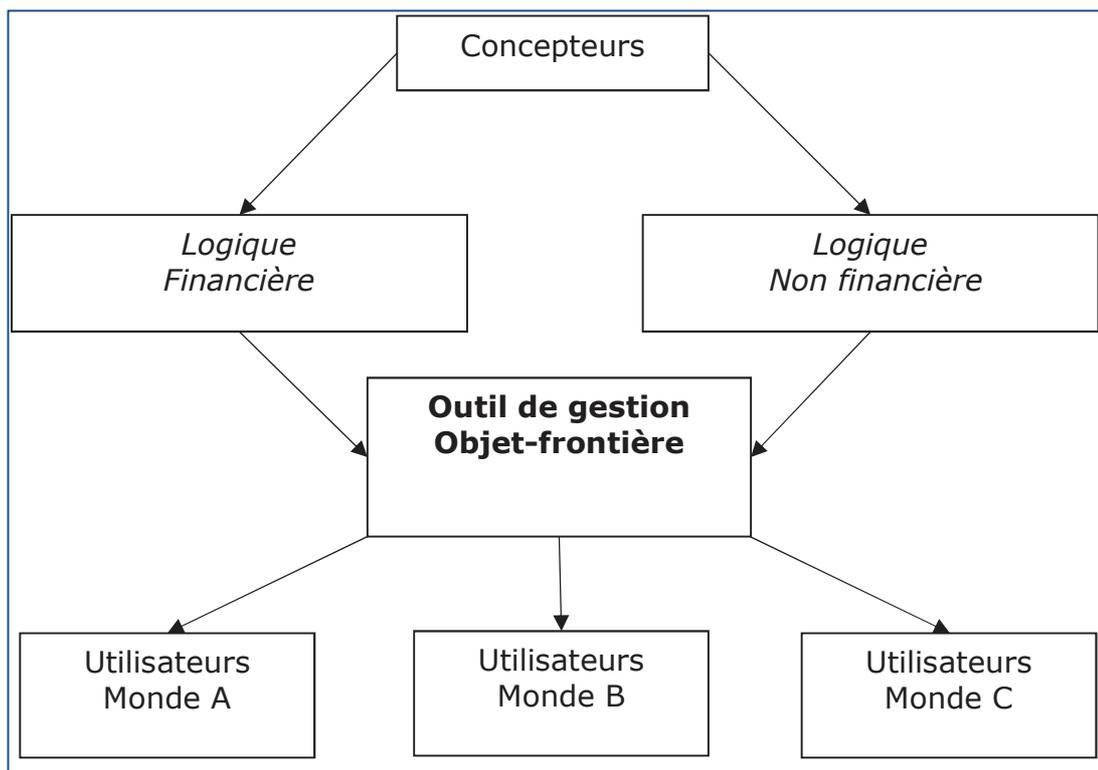


Figure 47 : L'intégration des logiques financières et non financières dans l'outil de gestion

1.1.3 L'utilisateur actif

Allure, en tant qu'objet intermédiaire puis objet-frontière (Vinck, 2009) a subi quelques évolutions de la part de ses utilisateurs, sans toutefois dévier de ses finalités initialement prévues par le DO et le CDG. Les utilisateurs sont actifs et interviennent sur l'objet et ses usages : déplacement, adaptation, extension, détournement (Akrich, 1998).

Comme le souligne Akrich (1998), le déplacement « *consiste à modifier le spectre des usages prévus d'un dispositif, sans annihiler ce en vue de quoi il a été conçu, et sans introduire de modifications majeures dans le dispositif.* » (Akrich, 1998, p.82). Dans le cas d'Allure, ce déplacement s'est opéré pour les responsables comptables. Ils ont ainsi utilisé l'outil non pas pour des besoins de pilotage ou d'apprentissage, mais pour faciliter leurs échanges avec les autres chefs de service. Cette utilisation n'était pas prévue par la direction pour les responsables comptables, nous sommes donc dans une situation de déplacement de l'usage sans pour autant modifier l'outil.

De plus, Allure a fait l'objet d'une adaptation : « *il s'agit d'introduire quelques modifications dans le dispositif qui permettent de l'ajuster aux caractéristiques de l'utilisateur ou de son environnement sans pour autant*

toucher à sa fonction première. » (Akrich, 1998, p.84). Dans le cas d'Allure, cela s'est traduit par exemple par l'ajout ou la suppression d'onglets ou d'indicateurs dans le tableau de bord afin que celui-ci soit plus pertinent. Les modifications ont cependant été mineures.

Les directeurs de plaque ont vu Allure comme une véritable base de données ou même comme un journal, ce qui lui procure une extension : « *on parlera d'extension lorsqu'un dispositif est à peu près conservé dans sa forme et ses usages de départ mais qu'on lui adjoint un ou plusieurs éléments qui permettent d'enrichir la liste de ses fonctions.* » (Akrich, 1998, p.86).

Dans le cas d'Allure, il n'y a pas eu de détournement au sens d'Akrich (1998, p.87) qui « *renvoie à un concept assez répandu, en particulier dans le domaine de l'art : un dispositif est détourné lorsqu'un utilisateur s'en sert pour un propos qui n'a rien à voir avec le scénario prévu au départ par le concepteur et même annihile du coup toute possibilité de retour à l'usage précédent.* ». Nous pensons ainsi que cette absence de détournement fait d'Allure un objet moral au sens de Rocher (2008).

L'utilisateur « actif » (Akrich, 1998) amène des modifications sur l'outil (déplacement, adaptation, extension) qui s'avèrent nécessaires pour qu'il puisse se l'approprier. Akrich (1998) mais également Dreveton et Rocher (2010) soulignent cependant le risque d'un détournement de l'outil. Le cas Autosud montre néanmoins que ces modifications n'altèrent pas systématiquement la finalité initiale de l'outil et facilitent parallèlement une adaptation aux acteurs.

1.2 L'influence de l'outil sur les représentations des acteurs.

Les acteurs agissent sur les outils en leur apportant des modifications pour leur propre usage (Akrich, 1998). Les travaux réalisés sur les outils montrent cependant qu'ils peuvent influencer les acteurs, en tant que médiateurs (Kurunmäki et Miller, 2011) et en tant que vecteurs de dynamique (Dreveton, 2014).

1.2.1 L'instrument médiateur

Le rôle des outils en tant que médiateurs entre différents domaines refait apparition dans la littérature, comme en témoignent les travaux de Miller et O'Leary (2007). Ces auteurs développent le concept de « *mediating instrument* » pour expliquer comment les instruments, tels que des lois ou des feuilles de route, permettent de relier une multitude d'acteurs et de domaines. Ce concept d'instrument médiateur a ensuite été repris par

Kurunmäki et Miller (2011) concernant les pratiques de contrôle de gestion. Ces instruments médiateurs « *agissent à la fois comme des moyens de représentation et des moyens d'intervention, connectés tout en restant distincts de l'objet de l'intervention* » (p.222). Ces travaux se focalisent sur la question du contrôle organisationnel mais aussi interorganisationnel (Miller *et al.*, 2008).

« Nous suggérons que cette discussion révèle le besoin d'élargir l'étude des relations interorganisationnelles pour ne plus seulement inclure les formes d'organisations mais les pratiques et les processus qui font qu'elles sont possibles. » (Kurunmäki et Miller, 2011, p.238)

Dans le cas Autosud, nous sommes dans cette situation, les relations interorganisationnelles deviennent possibles grâce à différents outils tels qu'Allure, les Tableaux du matin mais aussi des dispositifs tels que les réunions de gestion ou de plans d'actions. De plus, le concept d'instrument médiateur se rapproche de celui d'objet-frontière :

« [...] Cela peut nous aider à mieux comprendre ce qui est nécessaire pour développer la coopération et les partenariats de travail également dans des situations où les frontières organisationnelles et professionnelles sont fortement érigées. » (Kurunmäki et Miller, 2011, p.238)

Cette notion s'inscrit également dans la sociologie de la traduction (Akrich *et al.*, 2006) en considérant les objets comme des actants. Le concept d'instrument médiateur est cependant plus axé sur les liens entre acteurs que sur les acteurs eux-mêmes.

« La notion d'instrument médiateur suggère de moins se focaliser sur les entités qui composent un domaine mais plutôt de porter attention aux liens qui existent entre eux, et plus particulièrement les instruments qui agissent comme des intermédiaires en connectant les acteurs, les agences et les aspirations » (Kurunmäki et Miller, 2011, p.238)

Nous avons pu observer cette particularité dans le tableau de bord Allure lorsqu'il est utilisé dans le cadre d'une concession : l'accent est mis sur les liens entre les activités. Les différents dispositifs du groupe intègrent pour la plupart une fonction d'outil médiateur, pour renforcer les liens intra-concession et intra-groupe. Le cas Allure montre néanmoins des fonctions allant au-delà de celle d'outil médiateur, en intégrant des fonctions d'apprentissage et de pilotage importantes.

Dans cette perspective, les outils ont alors pour objectif de favoriser les relations entre organisations et dans l'organisation. Ils jouent ainsi un rôle de médiateur, concept proche de celui d'objet-frontière.

1.2.2 L'objet : un vecteur de dynamique

L'idée d'objet en tant que médiateur est également proposée par Drevetton (2014) pour qui ces objets « *contribuent à alimenter les discussions entre acteurs du projet* » (p.58). En étudiant les objets au cours du processus d'instrumentation, il établit que ceux-ci peuvent jouer soit un rôle de médiateur soit un rôle d'intermédiaire, ce qui aboutit à des situations de convergence ou de divergence des représentations.

Les objets médiateurs ont pour objectif de favoriser un consensus. Lorsqu'ils y parviennent le développement d'un projet ou d'un outil fait l'objet d'un compromis. L'objet « *facilite l'avancée de la construction de l'outil en permettant aux acteurs de développer une représentation partagée sur l'actant et donc sur l'outil.* » (Drevetton, 2014, p.58). Il y a donc une situation de convergence. En cas de blocage ou de conflit, c'est alors un objet intermédiaire qui joue un rôle central en s'imposant aux acteurs. Cela peut induire une situation de convergence forcée et donc par là même, pour nous, une situation de cohérence forcée. C'est ce que souligne Drevetton (2014) en alertant sur le fait que cela « *ne permettra pas aux acteurs de développer une vision commune sur l'outil à construire et de nombreuses revendications vont apparaître mettant en péril le projet. Face à des intermédiaires, les acteurs peuvent décider de ne pas adhérer aux principes véhiculés par l'objet.* » (p.58). La mobilisation des objets dans le réseau peut alors générer quatre situations de gestion : le compromis, la revendication, l'imposition et le conflit.

Drevetton (2014) met en évidence deux dynamiques des projets d'instrumentation : le passage d'une situation de revendication à celle d'imposition grâce à des actants intermédiaires ; et le passage d'une situation de conflit à celle de compromis via des actants médiateurs (Tableau 44).

		Rôles	
		Convergence	Divergence
Objets	Médiateur	Compromis	Revendication
	Intermédiaire	Imposition	Conflit

Tableau 44 : Les dynamiques des projets d'instrumentation d'après Drevetton (2014, p.60)

Ces dynamiques marquent le passage d'une situation de divergence à celle de convergence des représentations, autrement dit à une situation de cohérence dans le processus d'instrumentation. Les actants du réseau sont alors soit des médiateurs soit des intermédiaires mais leur mobilisation s'avère subtile selon Drevetton (2014) car « elle peut remettre en cause la création de l'outil » (p.59).

Ces travaux mettent en avant deux éléments significatifs : non seulement l'imposition d'un outil intermédiaire peut amener des situations de conflit, mais l'objet médiateur peut aussi engendrer des situations de revendications. Ces travaux mettent ainsi en évidence le pouvoir d'agir des outils (Moison, 2005). Dans les deux cas, il est nécessaire d'activer des leviers (mobilisation des actants) pour sortir de cette situation.

Dans le cas Autosud, nous avons vu la nécessité d'intégrer les différentes logiques (financière et non financière ; stratégique et opérationnelle) dans la construction de l'outil pour éviter des situations de conflits ou de revendication. La flexibilité interprétative d'Allure pourrait ainsi limiter les risques de se trouver dans ces situations complexes.

1.2.3 Les effets des interactions entre acteurs et outils

Dans les travaux en comptabilité et gestion, Rocher (2008) ainsi que Briers et Chua (2001) établissent deux nouvelles catégories d'objets frontières : les objets moraux et les objets visionnaires. Rocher (2008) montre dans ces travaux le risque qu'un objet frontière perde sa qualité d'objet moral du fait des transformations réciproques. Ce risque est en effet important, mais un certain glissement entre les intentions et les usages est nécessaire à l'objet-frontière et sa phase d'objet intermédiaire.

Nous pensons que cette éventualité doit être envisagée dans la conception si l'objectif est d'avoir un objet-frontière. Le moment où l'objet perd sa caractéristique d'objet moral peut être également perçu comme un moment de transition, un moment où les transformations ont conduit à un objet « immoral ». Les concepteurs et utilisateurs peuvent alors faire évoluer l'objet par des transformations pour qu'il retrouve cette caractéristique, si elle est jugée nécessaire.

Dans le cas du tableau de bord Allure, les transformations réciproques n'ont pas atteint la moralité de l'objet mais l'ont au contraire renforcée. Plus les acteurs utilisent Allure, plus ils échangent entre eux, adhèrent au groupe et à ses valeurs. Les concessions ont en effet évolué d'un esprit de marque vers un esprit de groupe Autosud. En ce sens, le groupe Autosud en lui-même est aussi devenu petit à petit un objet visionnaire (Briers et Chua, 2001) et possède aujourd'hui sa légitimité en tant que groupe multimarque. Cette légitimité s'est construite grâce à différents dispositifs et outils.

2. LE CONTRÔLE DE GESTION À L'ÉPREUVE DE LA DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS

L'objet de la thèse est de revenir aux fondamentaux du contrôle de gestion et de sa capacité à amener de la cohérence dans l'organisation (Bouquin, 2011). L'étude du cas Autosud nous amène à remettre en perspective la relation entre cohérence et contrôle de gestion.

2.1 Une nouvelle perspective : Contrôle de gestion/Cohérence

Le contrôle de gestion, tel qu'il est présenté dans la littérature, a fréquemment pour rôle la cohérence stratégique (Bouquin, 2011 ; 2010) et dans une moindre mesure la cohérence organisationnelle (Boisvert et Caron, 2014).

2.1.1 Stratégie, organisation et cohérence

Nous proposons donc ici de considérer un contrôle de gestion non seulement vecteur de cohérence stratégique mais aussi de cohérence organisationnelle. En effet, le fait de ne prendre en compte qu'une cohérence stratégique ou organisationnelle, et donc une cohérence partielle, pourrait expliquer le manque de cohérence dans les organisations (Fiol et De Gueuser, 2007). En effet, ces deux dimensions sont indissociables. Comme le soulignent Godener et Fornerino (2005a), le contrôle de gestion et ses outils ont vécu une véritable métamorphose suite « à leur incapacité à rendre compte

correctement de la réalité complexe des organisations » (p.54). Il y a donc eu une étape d'évolution du contrôle de gestion en tant que processus de suivi et de surveillance vers un processus de pilotage de la performance économique. (Godener et Fornerino, 2005a). Ce modèle aujourd'hui s'avère encore insuffisant dans un objectif de cohérence de l'organisation.

Notre approche vise à remettre au même niveau cohérence stratégique et cohérence organisationnelle, toutes deux impératives à la survie de l'organisation. D'une part, il est important que la stratégie, pilier du contrôle de gestion (Bouquin, 2011), soit déployée dans l'organisation. Trois situations peuvent alors apparaître : celle d'une incohérence, celle d'une cohérence forcée et celle d'une cohérence que nous qualifierons de « gagnant-gagnant ».

Les situations d'incohérences reflètent un mauvais déploiement de la stratégie dans l'organisation et donc des difficultés à évaluer les résultats de cette stratégie, ce qui peut remettre en question la pérennité de l'organisation. Dans le cas où il existe une cohérence forcée, uniquement descendante et sans prise en considération de l'acteur, celle-ci n'est alors qu'illusoire (Fiol et De Geuser, 2007). Enfin dans le cas où la cohérence est « gagnant-gagnant », situation la plus difficile à obtenir, chaque acteur de l'organisation mais aussi l'organisation y gagnent : la stratégie est correctement déployée et les acteurs ne perdent pas leur cohérence psychologique (Bourguignon et Jenkins, 2004), et ont leurs propres perceptions. Dans le cas Autosud, la stratégie est déployée par différents outils : Ambitions Groupe, Allure, Tendances, les Tableaux du matin. Cette stratégie est donc présente à tous les niveaux de l'organisation.

Ces outils permettent également d'intégrer les logiques de l'environnement avec celle du groupe (Janicot, 2007). Pour atteindre cette cohérence « gagnant-gagnant », dimension organisationnelle et stratégique sont indissociables.

2.1.2 Une reconsidération de l'acteur et de l'actant

Les manquements du contrôle de gestion aujourd'hui sont ainsi attribués à un manque de cohérence organisationnelle au profit d'une cohérence stratégique. Nous pensons cependant que cette réconciliation est possible grâce à la reconsidération des acteurs, mais aussi des actants tels que les outils de gestion.

La mise en œuvre de stratégie pose une question incontournable en contrôle de gestion : comment faire en sorte que les comportements des individus

aillent dans le sens de l'organisation et de sa stratégie ? Cette question a amené les chercheurs en gestion à réfléchir sur les systèmes de contrôle des comportements et donc des individus (Merchant, 1998). Différents systèmes de contrôle ont ainsi été proposés (voir Chiapello, 1996) pour essayer de répondre à ce problème. Aujourd'hui, de nombreuses recherches portent sur la prise en compte des individus, de leurs représentations (Drevetton 2014, 2008 ; Bourguignon et Jenkins, 2004) et du rôle qu'ils peuvent jouer dans l'instrumentation des organisations (Drevetton, 2010) et sur les outils (Akrich, 1998). Cette perspective dépasse ainsi les approches fonctionnalistes (Burlaud, 2005) comme l'avait déjà proposé Hopwood (1974) pour intégrer les relations entre l'outil et le contexte organisationnel et social.

De plus en plus de recherches portent ainsi sur la construction d'outils de gestion en tenant compte des représentations sociales (Drevetton, 2008). Comme le souligne Godowski (2004, 2003), à propos du système de coûts dans les banques, *« la définition de processus permet certes d'identifier une finalité unique et reconnue (la satisfaction du client) mais elle ne règle pas la problématique de conflits dans la définition et l'exécution des tâches. Le problème devient alors celui du partage des représentations. »* (Godowski, 2004, p.193). L'étude de cas de Fréduet et Le Mestre (2005) par exemple, met en avant la nécessité de *« s'appuyer sur les attentes des différentes parties prenantes afin de mettre en évidence les enjeux en présence. »* (p.5). Les travaux plus récents de Drevetton *et al.* (2012) montrent l'échec de la mise en place d'un outil de comptabilité de gestion qui n'a pas été en mesure de répondre à la *« multiplicité des attentes placées dans l'outil »* (p.141). Ces travaux envisagent deux pistes possibles : soit l'évolution des représentations des acteurs et donc une transformation de leurs attentes, soit l'imposition d'une représentation sociale d'un groupe d'acteurs qui serait dominant. Dans le cas Autosud, c'est plutôt une troisième piste qui s'est ouverte : un objet capable de prendre en compte l'ensemble des représentations des acteurs sans les modifier et sans qu'une seule représentation soit dominante, autrement dit, un objet-frontière. L'objet est alors un véritable actant du réseau et a la capacité d'agir sur ses membres. L'objet-frontière (Star et Griesemer, 1989) a cette capacité de faire coopérer les différents acteurs de monde très différents grâce à ses multiples propriétés : adaptation, abstraction, modularité, standardisation.

La recherche menée par Drevetton *et al.* (2012) met aussi en avant le rôle d'une catégorie d'acteurs (les élus de service centraux de l'université) et de leurs décisions qui ont conduit à l'échec de la mise en place de l'outil,

véhiculant une idéologie « Old Public Management ». Le rôle du dirigeant, comme nous avons pu le voir est en effet décisif sur l'implémentation d'outils car il véhicule des logiques et a ses propres perceptions : il intègre ses intentions dans l'objet (Vinck, 2009). Les travaux d'Oriot (2004) montrent également le rôle du contrôleur de gestion et des opérationnels sur la mise en œuvre de systèmes de contrôle de gestion. La recherche montre ainsi « comment les acteurs localisés dans les unités peuvent influencer les pratiques de contrôle de gestion » (Oriot, 2004, p.252) et l'interaction des cultures professionnelles des acteurs.

Le contrôle de gestion d'aujourd'hui devrait ainsi intégrer la dialectique acteur-outil pour développer des outils de gestion capable de véhiculer une cohérence « gagnant-gagnant », reconsidérant à la fois les acteurs et les actants.

2.1.3 Le contrôle de gestion en tant qu'assemblage d'objets

Pour Mévellec et Nautré (2013), le développement du contrôle de gestion pourrait être considéré comme un assemblage d'objets-frontières. Cette perspective rejoint la typologie sur les outils comptables « frontières » réalisée par Briers et Chua (2001). Nous pensons en effet que, parmi les différents objets qui interviennent dans la gestion d'une organisation, certains seront des objets intermédiaires (Vinck, 2009) et d'autres des objets-frontières. Nous proposons ici d'identifier, dans le groupe Autosud, les différents objets ayant permis à la direction d'atteindre ses objectifs : rentabilité et esprit de groupe. Ces objets sont potentiellement des points de passage obligés.

Le tableau de bord Allure est l'un des apports majeurs du DO au groupe Autosud. D'autres dispositifs sont également mis à disposition par la direction à destination des opérationnels : les dispositifs concernant les objectifs (budget), les outils de pilotage (Allure, Tendances, Tableaux du matin) et les dispositifs supports (réunions de gestion, de site critique et plans d'actions).

Chacun des dispositifs joue un rôle précis dans le dispositif général. Le budget, tel qu'il est réalisé dans le groupe Autosud, est presque totalement intégré dans Allure et contribue à lui donner cette caractéristique d'objet-frontière. Le budget se déverse également dans les Tableaux du matin. Ceux-ci ont cependant une portée restreinte aux directeurs de plaque. Les Tableaux du matin peuvent difficilement jouer un rôle d'objet frontière, car ils ne participent pas ou très peu à la coopération. De plus, nous n'avons pas

pu mettre en évidence leur flexibilité interprétative (Star, 2010). C'est également le cas pour le dispositif Tendances. Ces dispositifs jouent un rôle d'objet intermédiaire entre la direction et les directeurs de plaque mais ne peuvent pas être considérés comme des objets-frontières. De même, les dispositifs supports (tels que les réunions de gestion et de site critique) permettent de faciliter les échanges entre la direction et les concessions. Ces dispositifs constituent des objets intermédiaires, mais nous n'irons pas jusqu'à dire qu'il s'agit d'objet-frontières.

Cependant, nous sommes en mesure de penser que le dispositif des plans d'actions, quant à lui, présente des caractéristiques d'objet frontière. En effet, les plans d'actions s'inscrivent dans la continuité d'Allure et facilitent les échanges entre les concessions de diverses plaques et leurs chefs de services. En ce sens, ils auraient une capacité d'abstraction. C'est en effet l'un des rares moments où les chefs de services de différentes concessions se rencontrent, évoquent leurs points d'amélioration et proposent des solutions. Les plans d'actions présentent également les caractéristiques de polyvalence et modularité puisque la réunion permet la présentation de plans d'actions pour chaque activité (modulable), ce qui peut être utile pour l'ensemble des participants : chefs de services, directeurs de plaque, direction. Chaque plan d'action est présenté sous forme standardisée : un objectif chiffré, les moyens mis en œuvre pour y parvenir (matériels, humains) ainsi que l'échéance.

L'assemblage de ces objets constitue un dispositif général mis à disposition des différents acteurs du groupe (Tableau 45).

Objets intermédiaires	Objets frontières
<i>Tendances</i>	Budget (au travers d'Allure)
<i>Tableaux du matin</i>	Allure
<i>Réunions de gestion</i>	Plans d'actions
<i>Réunions de site critique</i>	

Tableau 45 : Les objets intermédiaires et frontières chez Autosud

Selon les travaux de Vinck (2009), chaque objet intermédiaire peut devenir un objet-frontière. Cependant, dans le cas Autosud, ces objets intermédiaires n'interviennent pas ou très peu dans les échanges entre les différentes concessions du groupe. Comme nous avons pu le voir, c'est le tableau de bord Allure qui a fortement contribué à faire coopérer les différentes concessions et les différents services. Les plans d'actions y contribuent également. Il est intéressant de noter que les réunions des plans d'actions sont basées sur l'utilisation d'Allure. En ce sens, les plans d'action

s'inscrivent ainsi dans la continuité du tableau de bord. Notons aussi que le budget intégré dans Allure contribue à lui donner les caractéristiques d'un objet-frontière. Nous avons ainsi au cœur du dispositif de gestion un objet-frontière qui a contribué à faire coopérer les concessions et développer un véritable esprit de groupe.

Nous ajoutons également qu'en dehors des dispositifs de gestion, d'autres objets-frontières existent : le Groupe Autosud est en lui-même un objet enveloppe (Trompette et Vinck, 2009) et est devenu peu à peu un objet visionnaire (Briers et Chua, 2001). L'objet « véhicule » peut être également considéré comme le premier objet-frontière du groupe, en tant qu'objet enveloppe et comme le principal objet-frontière au sein des concessions automobiles.

Dans le cas Autosud, nous avons vu que la gestion du groupe s'appuie sur un dispositif général composé d'outils de gestion soutenu par des dispositifs supports. L'ensemble de ce dispositif est ainsi composé d'objets intermédiaires mais aussi d'objets-frontières. Dans le cas Autosud, nous ne pouvons pas, à l'instar de Mévellec et Nautré (2013), considérer que le contrôle de gestion serait un assemblage d'objets exclusivement objet-frontières, mais plutôt d'un ensemble d'objets évoluant à différents stades : objets simples, objets intermédiaires et objets-frontières. Cette perspective refléterait la dynamique de l'organisation.

2.2 Dynamique de l'organisation et cohérence

La cohérence est censée refléter un état relativement stable de l'organisation où les acteurs sont alignés sur la stratégie (Pech-Varguez, 2003). Cette perspective peut se trouver, à première vue, en contradiction avec la dynamique des organisations : redéfinitions stratégiques et changements qui nécessitent un apprentissage organisationnel (Katz et Kahn, 1978).

2.2.1 La dynamique de changement

Le contrôle de gestion doit s'efforcer d'apporter de la cohérence dans les organisations alors qu'elles subissent des changements stratégiques mais aussi organisationnels. Le changement organisationnel en tant que processus « *fait référence aux différentes phases vécues par le système social qui doit intégrer le changement* » (Collerette et al., 1997, p.20). Il « *constitue le passage d'un état organisationnel initial à un état final. Il est dynamique et temporaire ayant une origine et une fin.* » (Sghari et al., 2015, p.18). Contrôle de gestion et changement organisationnel font ainsi l'objet de nombreux débats (Touchais et Herriau, 2009) : le contrôle de gestion

peut être perçu comme un frein (Dent, 1990), comme étant l'origine (Langfield-Smith, 1997) ou comme outil véhiculant et structurant le changement (Moisdon, 1997).

Dans le cas Autosud, les outils véhiculent et structurent le changement de l'organisation sous forme d'entités indépendantes à celle de groupe. Pour Moisdon (1997), l'outil amène les acteurs à une co-construction de son contenu et façonne une nouvelle représentation de l'organisation. Bourguignon et Jenkins (2004) insistent cependant sur le risque d'une perte de cohérence psychologique pour l'individu à cause de l'émergence de cette nouvelle représentation de l'organisation.

Nous avons pu voir que grâce à des outils objets-frontières, la cohérence psychologique peut être préservée d'où la nécessité d'élaborer des objets polyvalents, capables de s'adapter au changement organisationnel et de promouvoir la cohérence.

2.2.2 L'élaboration d'objets polyvalents

La capacité d'adaptation et ses possibilités d'évolution sont nécessaires à l'objet qui va porter un ensemble de métadonnées. En effet, les problèmes organisationnels évoluent et les outils doivent évoluer avec eux. Les travaux de Hansen et Mouritsen (2005) mettent en évidence que les problèmes organisationnels sont les déterminants de la stratégie, le BSC est alors une réponse à ces problèmes. Cependant, ces auteurs n'abordent pas l'évolution des problèmes et l'évolution de la stratégie et par conséquent, l'évolution de l'objet-frontière. Il faudrait donc considérer les objets-frontières comme un jeu de lego (Naro et Travaillé, 2011) dans lesquels on peut élaborer les modules et les faire évoluer. La modularité est donc un atout pour les objets frontières qui vont pouvoir évoluer au contact des mondes et donc des différents problèmes organisationnels. Le tableau de bord Allure possède cette capacité de s'adapter aux changements et intègre les évolutions d'objectifs qui peuvent survenir suite à de fortes évolutions conjoncturelles.

Cette évolution constante doit aller de pair avec l'évolution de la stratégie et de ses réajustements induisant une dynamique dans la cohérence. En effet, la cohérence ne devrait pas être vue comme un état statique mais comme la capacité d'un système (social, technique) à suivre les objectifs et donc, par conséquent, les évolutions de ces objectifs. Afin de mieux fonctionner, nous pensons qu'un dispositif général composé de différents objets-frontières et objets intermédiaires serait bénéfique à la cohérence comme c'est le cas pour Autosud.

L'élaboration d'objets ou d'outils de gestion polyvalents semble être le moyen de faciliter la cohérence dans l'organisation et de faire face aux changements organisationnels.

2.2.3 L'importance des systèmes d'information et de l'informatisation

Dans le processus de mise en œuvre d'Allure, nous avons pu voir que l'informatisation et l'optimisation du système d'information par le Skydrive a joué dans la réussite de l'implémentation du tableau de bord.

En effet, ce système d'information a pour caractéristique d'être présent à tous niveaux de l'organisation et entre les organisations, comme le soulignent 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. »

Ce système d'information, bien que sa performance dépende de la justesse dans l'utilisation par les acteurs (Jouirou et Kalika, 2004), a une capacité d'adaptation non seulement à l'utilisateur (besoins, motivation, processus cognitif), à la structure de l'organisation, au système de répartition des pouvoirs mais aussi à l'environnement (Pradelier, 2008). La notion de « fit » développé par Henderson et Venkatraman (1993) met d'ailleurs en avant un alignement en externe (fit stratégique) et en interne (intégration fonctionnelle). La notion de « fit » de même que celle de validité organisationnelle (Markus et Robey, 1983) se rapproche de la notion de cohérence (Desq *et al.*, 2003).

Les systèmes d'information jouent donc un rôle dans la quête de cohérence dans l'organisation. Ceux-ci peuvent cependant aller à l'encontre même de la cohérence, lorsqu'ils se présentent sous forme de modèles standardisés, tels que certains progiciels de gestion intégrés (Morton et Hu, 2008). Il est donc important que le système d'information évolue en même temps que l'organisation d'où la capacité d'adaptation. Il doit cependant aussi être suffisamment standardisé pour la fiabilité de l'information. C'est cette problématique de fiabilité qui nous a conduits à mettre les Tableaux du matin mais aussi Allure sur une plateforme partagée (le Skydrive).

Du fait de la facilité et du contrôle sur le partage des informations, les tableaux de bord ont gagné en légitimité et en fiabilité. Ils ont aussi gagné en flexibilité avec une mise à jour des informations rapide et une capacité d'évolution grâce à l'informatisation. Il est ainsi plus facile de faire évoluer les systèmes en fonction de la stratégie.

Conclusion de la section 3 : La cohérence un processus dynamique soutenu par les outils de gestion

Dans la dernière partie de ce chapitre, nous proposons des pistes de réflexion sur une possible réconciliation entre le contrôle de gestion et sa finalité, la cohérence.

Au travers du cas Autosud, nous avons montré que deux éléments entrent en jeu et peuvent faciliter la cohérence : le rôle des acteurs et celui des outils. L'association du DO et du CDG ont permis à Allure d'intégrer la logique à la fois financière et non financière, contribuant à son évolution vers un outil de gestion frontière. Lors de la phase d'utilisation, les acteurs contribuent à faire évoluer l'outil en le modifiant pour leur propre usage (Vinck, 2009). Ces évolutions contribuent à l'adaptation des outils, et ainsi, à plus de cohérence psychologique (Bourguignon et Jenkins, 2004). L'outil est alors en mesure de s'adapter à l'utilisateur.

Le processus de cohérence est ainsi facilité par le rôle des acteurs, et plus particulièrement, des membres de la direction qui sont eux-mêmes vecteur de cohérence dans leurs intentions et leurs actions (Ambitions Groupe, logiques intégrées dans Allure). Les outils contribuent également à la cohérence lorsqu'ils sont en mesure de proposer une flexibilité interprétative (Star, 2010). **Cette remise en perspective montre que le contrôle de gestion serait en mesure de contribuer à la cohérence stratégique mais aussi organisationnelle par une reconsidération de l'acteur mais aussi des actants.**

La réconciliation entre le contrôle de gestion et la cohérence serait également favorisée par une plus grande prise en compte de la dynamique de l'organisation. Nous proposons ainsi d'intégrer des outils suffisamment polyvalents et médiateurs (Kurunmäki et Miller, 2011) pour contribuer au processus de cohérence. **Autrement dit, le contrôle de gestion serait un assemblage d'objets intermédiaires et d'objets-frontières reflétant la dynamique de l'organisation. Ce processus serait soutenu par des systèmes d'informations eux-mêmes capables de suivre l'évolution et la dynamique de l'organisation.**

Conclusion du chapitre 5

Le problème soulevé par la cohérence est que celle-ci doit être considérée comme un « tout » et s'étendre à l'ensemble de l'organisation. Le modèle que nous proposons sur la cohérence vise ainsi à intégrer la majeure partie de ses dimensions.

Au travers du cas Autosud, nous avons ainsi pu mettre en évidence le rôle majeur du tableau de bord Allure dans la quête de cohérence à tout niveau de l'organisation. Nous avons également discuté du fait qu'un certain nombre de mécanismes interviennent dans la cohérence : coordination (Lawrence et Lorsch, 1986, 1967), contrôle (Simons, 1995, Follett, 1949), coopération (Dameron, 2004) et cohésion (Pech-Varguez). **Un élément dominant émerge de notre discussion autour de ces différents mécanismes : ils reposent en partie sur la capacité d'adaptation des outils.**

Les résultats et la discussion réalisée nous amène ainsi à penser que le tableau de bord Allure, de par ses qualités d'objet-frontière (Wenger, 2005), facilite la cohérence chez Autosud. Ainsi un outil de gestion « frontière » serait plus en mesure de contribuer à la cohérence car il permet une certaine flexibilité interprétative (Star, 2010), mais conserve une certaine robustesse pour permettre une coopération entre mondes très différents (Star et Griesemer, 1989).

À la fin de ce chapitre, nous avons également discuté du rôle des acteurs mais aussi des outils dans la quête de cohérence. **Nous avons ainsi pu proposer une nouvelle perspective de la relation entre contrôle de gestion et cohérence, basée sur la dynamique des organisations.**

Conclusion Générale

Contributions de la recherche	293
<i>Contribution théorique.....</i>	293
<i>Contribution méthodologique.....</i>	296
<i>Contribution managériale</i>	297
Limites et perspectives de la recherche	298
<i>Limites et perspectives théoriques</i>	298
<i>Limites et perspectives méthodologiques</i>	299
<i>Limites et perspectives managériales.....</i>	300

En pleine période de croissance, le groupe Autosud est amené à se structurer et à redéfinir sa stratégie. Étant donné la nature de ce groupe (diversité des concessions, multiplicité des marques, variété des activités), il apparaît difficile d'obtenir une certaine cohérence. L'étude d'Autosud représente ainsi l'opportunité de remettre en perspective cette question fondamentale en sciences de gestion, mais également de comprendre pourquoi le contrôle de gestion et ses outils se trouvent en difficulté pour apporter de la cohérence dans les organisations (Fiol et De Gueuser, 2007).

Ainsi, notre question de recherche prend source dans des fondements théoriques mais aussi sur des éléments d'ordre managérial. Nous l'avons formulée de la façon suivante :

Comment les outils de gestion peuvent-ils contribuer à la cohérence « dans » et « entre » les organisations ?

Dans une démarche interprétative (Allard-Poesi et Maréchal, 2014), nous avons essayé de comprendre la réalité : l'obtention d'une certaine cohérence dans le groupe Autosud. Pour cela, nous avons adopté une méthode « des cas enchâssés » (Yin, 2012, 2009) reposant sur une double collecte de données : observations et entretiens. Cette approche permet en effet d'utiliser une méthode à la fois adaptée au cas Autosud (un cas d'ensemble et des sous-unités d'analyse) et à la question de recherche (de type exploratoire). Les données collectées ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu (Bardin, 1977).

Les résultats et la discussion réalisée nous permettent de tirer quelques conclusions générales du travail de recherche. Nous proposons ici une synthèse :

- La cohérence dans l'organisation est un concept peu défini. En sciences de gestion, le terme est généralement utilisé dans une perspective stratégique. La problématique de cohérence transparaît dans de nombreux travaux en gestion, y compris dans ceux les plus anciens.
- Le concept de cohérence revêt différentes dimensions. La revue de littérature met en évidence les différents niveaux d'application (organisation, environnement, individu) mais aussi les différents mécanismes (coordination, contrôle, coopération, cohésions). La vision stratégique n'est qu'une partie de la cohérence, elle revêt également une dimension organisationnelle qui prend en compte les représentations des acteurs.
- L'objet-frontière est encore peu utilisé en sciences de gestion. Quelques travaux mettent en avant le rôle d'outil de gestion objet-frontière qui facilite la coopération en permettant, par exemple, de décloisonner l'administratif et l'opérationnel. Notre recherche tend à montrer que ces objets-frontières seraient plus facilement vecteurs de cohérence dans l'organisation.
- La recherche de cohérence implique les acteurs, les outils et leurs interactions. Le contrôle de gestion serait ainsi un ensemble d'objets intermédiaires et frontières permettant les interactions entre les acteurs. Ce processus serait soutenu également par les systèmes d'informations.
- La capacité d'adaptation des outils est un élément majeur de la cohérence. Un contrôle de gestion et des outils capables de s'adapter à la dynamique de l'organisation seraient plus en mesure d'apporter de la cohérence. Le contrôle de gestion repose ainsi sur la capacité d'intégration et de différenciation des outils et du système. Les objets-frontières s'inscrivent dans cette perspective.

Au-delà de ces conclusions, le travail réalisé suggère des apports mais également des limites et des perspectives de la recherche.

CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Nous présentons les apports de la recherche d'un point de vue théorique, puis méthodologique et enfin ceux d'ordre managérial.

Contribution théorique

D'un point de vue théorique, la thèse permet, en premier lieu, de mieux comprendre et définir le concept de cohérence, puis d'étudier le rôle des outils de gestion « frontières » et enfin, de proposer des pistes de réflexion autour de la relation contrôle de gestion et cohérence.

Un modèle autour du concept de cohérence

Nous proposons dans cette recherche, une définition et un modèle pour comprendre les différentes dimensions de la cohérence. La définition retenue est la suivante : un état de l'organisation où la stratégie est parfaitement déployée et mise en œuvre à tous niveaux de l'organisation tout en prenant en compte les représentations des acteurs.

Cette définition reprend l'idée de cohérence à la fois stratégique mais aussi organisationnelle donnant ainsi plus de sens à celle-ci. Nous proposons ici une définition dans une perspective gestionnaire. Nous n'avons pas repris le terme d'alignement tel que proposé par Pech-Varguez (2003), car il peut être mal interprété en suggérant qu'il s'agit d'une sorte de mise en conformité des représentations des acteurs sur ceux de l'organisation. Or nous avons démontré, tout au long de la recherche, que la cohérence peut s'établir tout en ayant une grande diversité des représentations des acteurs.

La recherche a également permis de déterminer les différents niveaux de cohérence dans l'organisation : au niveau de l'individu, notamment par la cohérence psychologique (Bourguignon et Jenkins, 2004) ; au niveau hiérarchique et latéral concernant les équipes de direction, permettant d'avoir une bonne appréciation du niveau de cohérence dans l'organisation (Fiol et De Gueuser, 2007) ; et enfin entre la logique interne de l'organisation et celle externe de l'environnement (Janicot, 2007). Ces différents niveaux rejoignent ceux du modèle d'Hopwood (1974) : l'individu, le groupe, l'organisation et l'environnement économique et social.

Enfin, nous avons essayé, tout au long de ce travail de recherche, d'établir les mécanismes par lesquels il est possible d'amener plus de cohérence dans l'organisation. En effet, les travaux que nous avons recensés évoquent différentes cohérences ou un manque de cohérence mais, à notre

connaissance, aucun n'aborde clairement la question des mécanismes. Nous avons identifié deux types de mécanismes, d'ordre technique (coordination, contrôle) et d'ordre social (cohésion, coopération). L'étude de cas tend à montrer que la combinaison de ces deux types de mécanismes tend à éviter les risques engendrés par une utilisation intensive de l'un ou l'autre des mécanismes.

Notre recherche propose ainsi un modèle de la cohérence basé sur les dimensions (stratégique, organisationnelle), les niveaux d'applications (interne/externe, organisation, individu) et les mécanismes (techniques et sociaux).

Le rôle des objets-frontières

Notre recherche met en évidence le rôle d'un tableau de bord, *Allure*, dans la quête de cohérence. Nos résultats et nos observations montrent que celui-ci présente les caractéristiques d'un objet-frontière (Star et Griesemer, 1989)

L'objet-frontière étant très peu utilisé dans les sciences de gestion, nous lui avons consacré une partie de la revue de littérature. Comme le souligne Star (2010), le concept est parfois mal employé ou mal adapté dans la recherche. Nous avons ainsi exposé et expliqué l'article initial écrit par Star et Griesemer (1989) qui définit les objets-frontières. Étant donné le faible nombre d'articles consacrés aux outils de gestion en tant qu'objets-frontières, il nous est apparu important de les recenser et de les présenter. Cela représente l'un des apports théoriques de la thèse.

L'étude du tableau de bord *Allure* montre que les outils de gestion « frontières » sont plus aptes à amener de la cohérence dans l'organisation. Cela s'explique principalement par sa flexibilité interprétative mais aussi par l'ensemble de ses caractéristiques : capacité d'abstraction, polyvalence, modularité, standardisation (Wenger, 2005). Les travaux d'Hansen et Mouritsen (2005) montrent que le BSC est un objet-frontière car il est à la fois suffisamment robuste et plastique. Notre recherche étend cette perspective en montrant que le tableau de bord peut, non seulement être un objet-frontière, mais également que cette caractéristique favorise son rôle de vecteur de cohérence.

Notre recherche permet ainsi deux apports majeurs : non seulement nous étendons le champ des connaissances sur les outils de gestion objets-frontières mais nous apportons également des réponses sur le rôle des outils dans la cohérence.

La dynamique contrôle de gestion et cohérence

Notre recherche s'intéresse à la capacité du contrôle de gestion à remplir son rôle de cohérence dans l'organisation. Nous apportons ainsi des éléments de réponse.

L'état de cohérence implique un déploiement de la stratégie et une prise en compte des représentations des acteurs. Or, l'organisation est fréquemment confrontée au problème de l'évolution de son contexte et de sa stratégie. Le contrôle de gestion devrait ainsi pouvoir suivre cette évolution pour être en mesure de rétablir la cohérence. De plus, celui-ci devrait aussi être en mesure de répondre au besoin de cohérence interne et externe de l'organisation (Janicot, 2007), mais aussi psychologique (Bourguignon et Jenkins, 2004) de ses membres.

Selon nos résultats, plusieurs éléments peuvent contribuer à rendre le contrôle de gestion plus apte à répondre à ces besoins.

Premièrement, ce processus est favorisé par les outils de contrôle de gestion lorsqu'ils contribuent à la diffusion de la stratégie, tout en donnant une certaine flexibilité interprétative aux acteurs. Cette perspective rejoint l'idée avancée par Bouquin (2010) selon laquelle le contrôle de gestion doit à la fois intégrer et différencier. Le contrôle de gestion devrait ainsi favoriser les outils ayant des caractéristiques d'objets-frontières.

De ce fait, les acteurs et les outils (actants) jouent alors un rôle majeur dans le processus de cohérence. Nous mettons ainsi en perspective leurs interactions, mais aussi les risques que cela peut entraîner sur la finalité de l'outil (perte de l'objet moral selon Rocher, 2008) ou sur les représentations des acteurs (perte de cohérence psychologique selon Bourguignon et Jenkins, 2004). La mobilisation de différents mécanismes, à la fois techniques et sociaux, permettrait de limiter les risques.

Enfin, pour inscrire la relation contrôle de gestion et cohérence dans une dynamique permettant de suivre l'évolution de l'organisation, les outils de gestion et le système d'information devraient être capable eux-mêmes d'évolution et d'adaptation. Nous serions ainsi dans un « jeu de lego » préconisé par Naro et Travaillé (2011).

Le contrôle de gestion, pour renouer avec sa finalité de cohérence, s'appuierait ainsi sur des outils de gestion ayant des caractéristiques d'objets-frontières, capables de s'adapter et d'évoluer. Pour limiter les risques, différents mécanismes sont mobilisés : coordination, coopération,

contrôle et cohésion. Cette perspective réinscrit le contrôle de gestion et ses outils dans la dynamique de l'organisation.

Contribution méthodologique

Notre recherche présente également des apports d'ordre méthodologique, en proposant une étude approfondie de cas enchâssés mais également en combinant différents modes de collecte.

Un nouveau terrain de recherche

L'étude de cas nécessite une bonne connaissance du contexte pour comprendre les phénomènes étudiés. Dans cette perspective, nous avons réalisé un état des lieux du secteur automobile. Plus significatif encore, nous avons présenté de nouveaux acteurs de ce secteur : les groupes indépendants de la distribution automobile.

En effet, les travaux réalisés portent généralement sur les constructeurs automobiles et leurs équipementiers (Nogatchewsky, 2004). Nous avons donc présenté l'historique mais aussi l'évolution d'un de ces groupes dans le secteur automobile, ce qui n'avait pas été réalisé précédemment.

Notre recherche permet ainsi de présenter un nouveau terrain de recherche avec de nombreux sujets à explorer, en particulier sur les relations interorganisationnelles.

L'étude approfondie de cas enchâssés

La réalisation de cette recherche contribue également à présenter une analyse approfondie d'un cas unique et de plusieurs cas intégrés à ce cas d'ensemble. Nous proposons ainsi une étude de cas enchâssés (Yin, 2012, 2009), méthode encore peu utilisée dans les recherches en sciences de gestion.

Cette méthode présente l'avantage qu'elle permet une étude de cas unique, et donc approfondie, tout en multipliant les analyses de cas (par les sous-unités). La multiplication des cas facilite la généralisation des résultats. Elle limite également les biais en faisant l'analyse de multiples cas évoluant dans le même contexte.

Notre méthode présente ainsi une certaine originalité tout en étant relativement valide et fiable

La combinaison de différents modes de collecte

Notre méthode de recherche s'appuie sur une collecte de données multi-sources : documents, observations, participation, objets et artefacts, systèmes d'informations, entretiens. Nous avons ainsi collecté des données à la fois factuelles mais aussi discursives (Thiétart, 2007).

Les périodes d'observation réalisées avant l'arrivée du DO (étude pré-exploratoire) puis suite à son arrivée (étude approfondie) dans le groupe permettent d'observer les changements et les évolutions. En étant impliqué dans l'implémentation du tableau de bord Allure, nous avons pu retracer l'évolution de l'outil et préciser son rôle. Les observations ont pu être confirmées grâce aux entretiens. Nos résultats mettent ainsi en perspective les données collectées provenant de nombreuses sources. Les observations, les entretiens et les documents se complètent pour présenter des résultats par thématique, plutôt que par source.

La complémentarité entre les observations menées sur de longues périodes, la participation aux différents projets et la réalisation d'entretiens, permet d'apporter une véritable connaissance du contexte et du sujet d'étude.

Contribution managériale

D'un point de vue managérial, notre recherche apporte également des réponses pertinentes à des problèmes pratiques.

Une réponse au problème de cohérence

La question de la cohérence est fondamentale dans les organisations. Au-delà des apports théoriques et méthodologiques, l'objectif de cette recherche est également d'amener des réponses aux dirigeants et managers en entreprise. Notre recherche permet ainsi de redéfinir la cohérence et de déterminer les moyens pour y parvenir.

Un système cohérent d'outils complémentaires

Le dirigeant d'entreprise et son équipe ont ainsi tout intérêt à développer des outils qui sont non seulement vecteur de cohérence stratégique, mais aussi de cohérence organisationnelle. Ces outils devraient ainsi être capables de flexibilité interprétative. Dans le cas étudié, c'est essentiellement le tableau de bord qui permet d'apporter de la cohérence. Néanmoins, comme nous avons pu le voir, différents dispositifs viennent soutenir ce tableau de bord. Nous encourageons ainsi les managers à développer un système cohérent d'outils complémentaires. En effet, notre objectif n'est pas de

privilégier un type d'outil plutôt qu'un autre, tant que celui-ci présente des caractéristiques facilitant la cohérence. Pour faciliter l'élaboration de ce type d'outils, il serait judicieux de faire participer des membres de la direction mais également des membres connaissant bien la partie opérationnelle. Cette combinaison permet d'intégrer plus facilement les logiques stratégiques et organisationnelles.

L'élaboration des outils

La qualité d'un outil dépend également de son utilisation. C'est dans ce sens que vont nos résultats qui développent la relation entre acteurs et outils. Les transformations réciproques peuvent altérer la finalité d'un outil, d'où l'importance d'outils polyvalents pouvant remplir plusieurs fonctions. L'objectif est ainsi de créer plusieurs points de passage pour atteindre la finalité recherchée. De même, nous pensons qu'il est difficile d'obtenir un contrôle de gestion entièrement constitué d'outils de gestion « frontières », mais il serait intéressant de constituer un système d'outils intermédiaires et frontières facilitant la coopération.

Nous avançons aussi l'idée que le contrôle de gestion devrait réussir à suivre la dynamique de l'organisation : réorganisation stratégique et organisationnelle. Dans cette perspective, des outils ayant des possibilités d'évolution seraient plus à même d'amener de la cohérence.

LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Notre travail de recherche présente un certain nombre d'apports. Néanmoins les choix effectués induisent certaines limites qui ouvrent des perspectives à la fois d'ordre théorique, méthodologique et managérial.

Limites et perspectives théoriques

Le concept de cohérence est lui-même sujet à de multiples interprétations et utilisations. Nous avons vu la difficulté de définir ce concept. Notre recherche a ainsi permis de proposer un modèle permettant de saisir les nombreuses dimensions de la cohérence. Comme tout modèle, celui-ci présente des limites. D'une part celui-ci peut s'avérer encore incomplet. D'autre part, il représente également notre perception de la cohérence malgré le fait qu'il mobilise des travaux variés sur la cohérence. Nous envisageons ainsi d'étendre et d'apporter des améliorations à notre modèle en travaillant en collaboration avec d'autres chercheurs. Notre modèle de cohérence et la discussion menée suggèrent aussi que chacun des mécanismes de cohérence présente des risques pour l'organisation. Ces

risques pourraient être limités par l'utilisation conjointe de mécanismes techniques et sociaux. Cette proposition mérite d'être approfondie.

Les outils de gestion frontières restent encore à approfondir. En effet, il s'agit d'un champ de recherche peu exploité. Nous avons pu mettre en évidence leur rôle dans la cohérence, mais nous n'avons pas encore identifié toute la portée de ces outils. D'autre part, les travaux de Star et Griesemer (1989) mettent en avant le rôle bénéfique de ces objets sur la coopération mais pas les risques qu'ils pourraient comporter. Il nous paraît donc primordial de continuer la recherche en vérifiant les risques liés à l'utilisation de ces outils de gestion frontières. Cette perspective pourrait être menée conjointement avec celle de l'étude plus approfondie des mécanismes.

Notre présentation de la cohérence implique une certaine stabilité. Or, comme nous l'avons souligné, l'organisation s'inscrit dans une certaine dynamique. Nous pensons donc qu'une étude sur la cohérence et ses phases d'évolution et de stabilité serait un apport majeur sur la recherche dans les organisations.

Enfin, notre analyse porte essentiellement sur la cohérence du groupe et nous n'avons que très peu abordé les outils élaborés par les constructeurs automobiles. Il serait ainsi pertinent d'étudier le rôle de ces outils dans la relation entre constructeur automobile et concession.

Limites et perspectives méthodologiques

La méthode des cas enchâssés permet plus facilement de généraliser les résultats qu'une étude de cas simple. Néanmoins, la portée de notre recherche est limitée. Les résultats et les pistes de réflexion seraient généralisables en fonction du niveau d'analyse. Les connaissances seraient plutôt transférables dans des structures de type ETI ou grande entreprise et, concernant les petites structures, quand celles-ci sont rattachées à un groupe. En effet, étant donné la recherche que nous avons menée, nous ne pouvons pas actuellement déterminer le rôle des outils frontières dans une seule PME par exemple, ou dans les entreprises multinationales. Notre méthode de recherche présente ainsi une validité externe partielle. Il serait donc intéressant d'étendre la recherche, non seulement à des groupes d'un autre secteur mais également à des organisations de structure et de taille différentes.

Le choix d'une observation participante peut aussi représenter une limite. En effet, en participant à l'implémentation d'Allure, nous sommes nous-mêmes un des facteurs pouvant expliquer sa réussite. Une observation seule

aurait pu éviter ce type de phénomène mais ne garantit pas une interprétation juste des résultats. Nous avons donc choisi d'utiliser cette méthode en tenant compte de ses avantages et ses limites. D'autre part, nous avons réalisé une recherche essentiellement qualitative. Il serait utile de mener également une recherche quantitative basée sur notre modèle de cohérence. Nous serions ainsi en mesure de fournir des données sur l'utilisation et les caractéristiques des outils de gestion dans les entreprises, par exemple par l'administration d'un questionnaire.

Pour des questions de temps et dans l'objectif du travail de thèse, nous avons centré notre travail sur une question précise. Nous avons ainsi dû faire des choix sur les pistes à approfondir. Cependant, notre étude de terrain assez longue a fait émerger d'autres sujets d'exploration, ce qui nous donne de nombreuses perspectives : relations constructeur automobile et concessions, l'évolution de la culture d'entreprise, les difficultés stratégiques liées à de faibles marges de manœuvre pour la direction du groupe Autosud etc...

Limites et perspectives managériales

Les propositions faites à l'attention des managers à l'issue du travail de recherche peuvent apparaître difficiles à appliquer. Notre recherche préconise d'élaborer des outils capables de s'adapter et présentant si possible des caractéristiques d'objets-frontières. Nous ne disposons pas cependant encore de véritable « guide » à l'attention des managers, ceci pour deux principales raisons.

La première raison est celle d'un manque de connaissance sur le processus de cohérence. Il paraît donc important dans un premier temps de poursuivre et d'approfondir notre recherche, en particulier sur l'évolution de l'état de cohérence dans l'organisation.

La seconde raison relève de la difficulté à proposer un guide généraliste alors que chaque entreprise est différente. En effet, l'élaboration de ce type d'outil implique une bonne connaissance du contexte. Plutôt que de proposer un guide, il nous apparaît plus pertinent de sensibiliser les managers mais également les étudiants aux objectifs de cohérence plutôt que de remettre entre leurs mains un « guide d'élaboration des outils ».

Bibliographie

- Akrich, M. (1987). Comment décrire les objets techniques? *Techniques et culture*, (9), p.49-64.
- Akrich, M. (1998). Les utilisateurs, acteurs de l'innovation. *Éducation permanente*, (134), p.79-90.
- Akrich, M., Callon, M., et Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Presses des MINES.
- Allard-Poesi, F., et Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (p. 47-75). Dunod.
- Allard-Poesi, F., et Perret, V. (2003). La recherche-action. In *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative* (p. 245-290). Caen: EMS.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Division of research, Harvard Business School.
- Anthony, R. N. (1988). *The management control function*. Harvard Business School Press.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the Mystery of Health, How people Manage Stress and Stay Well*. Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people*. Cornell University.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy*. Freeman.
- Barabel, M. (2009). *L'organisation formelle ou l'art de la coopération*. EMS.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu* (2007^e éd.). Paris: Presses universitaires de France.
- Barnard, C. (1938). *The functions of executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Baron, J., et Kreps, D. (1999). *Strategic Human Resources*. John Wiley.

- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., et Xuereb, J. M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources. In Thiétart R.A (Éd.), *Méthodes de recherche en management* (p. 228-262). Dunod - 3ème édition.
- Beauvois, J. L., et Deschamps, J. . (1990). Vers la cognition sociale. In *Traité de psychologie cognitive. Cognition, représentation, communication*. (Vol. 3, p. 2-110). Dunod.
- Berland, N., et Gervais, M. (2008). À quoi ont rêvé (et n'ont pas rêvé) les chercheurs en contrôle durant les dix dernières années ? Dix ans de recherche en contrôle. *Finance Contrôle Stratégie, N° spécial, Septembre*, p.41-70.
- Bernoux, J.-F. (2009). *Évaluer la performance de l'action sociale: Comprendre le processus, construire les indicateurs*. Paris: Dunod.
- Bertrand, T. (2000). Le pilotage des représentations au risque de l'informatique. In *21ème Congrès de l'AFC*.
- Boisvert, H., et Caron, M.-A. (2014). Le contrôle de gestion, une interface de cohérence organisationnelle. In *Le contrôle de gestion aujourd'hui, Débats, controverses et perspectives* (p. 91-106). Vuibert.
- Boisvert, H., et Déry, R. (2013). *Le Contrôle de gestion : l'interface entre la comptabilité et le management*. Les éditions JFD.
- Boitier, M. (2002). *Le contrôle de gestion: une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises. L'exemple des systèmes de gestion intégrés*. (Thèse). Université des Sciences Sociales-Toulouse I.
- Bollecker, M. (2002). Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel: une analyse de la phase de suivi des réalisations. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 8(2), p.109-126.
- Bollecker, M. (2004). Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(4), p.59-85.
- Bollecker, M., et Naro, G. (2014). *Le contrôle de gestion aujourd'hui. Débats, controverses et perspectives*. Vuibert.
- Bouquin, H. (2005). *Les grands auteurs en contrôle de gestion*. EMS.

- Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance* (9e édition mise à jour). Paris: Presses universitaires de France.
- Bouquin, H. (2011). *Les fondements du contrôle de gestion* (4e édition mise à jour). Paris: Presses universitaires de France.
- Bouquin, H., et Fiol, M. (2007). Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver. Présenté à Comptabilité et Environnement.
- Bourguignon, A., et Jenkins, A. (2004). Changer d'outils de contrôle de gestion? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique. *Finance Contrôle et Stratégie*, 7(3), p.31-61.
- Briers, M., et Chua, W. F. (2001). The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change: a field study of an implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society*, 26(3), p.237-269.
- Buckenmyer, J., et Stough, S. (1998). As consultants...we created a monster. *Consulting to Management*, 10(2), p.18-21.
- Burlaud, A. (1995). Contrôle de gestion: le développement de l'intelligence organisationnelle. Présenté à Leçon inaugurale de la chaire de contrôle de gestion.
- Burlaud, A. (2005). Anthony G. Hopwood: le contrôle comme phénomène organisationnel et social. In *Les grands auteurs en contrôle de gestion* (p. 367-389). Colombelles: EMS.
- Burns, T., et Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Londres: Tavistock Publications.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc. *L'année sociologique*, 36, p.170-208.
- Callon, M. (1991). Réseaux technico-économiques et irréversibilités. In *Figures de l'irréversibilité en économie* (p. 195-230). Paris: Éditions de l'École des hautes études en sciences sociale.
- Callon, M., et Latour, B. (2006). Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il? In *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. (p. 11-32). Paris: Presses de l'École des Mines.
- Callon, M., et Law, J. (1997). *L'irruption des non-humains dans les sciences humaines : quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques*. La Découverte.

- Campbell, D. T., et Stanley, J. C. (1967). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Boston: Houghton Mifflin Comp.
- Caron, M.-A., Boisvert, H., et Mersereau, A. (2007). La comptabilité de management environnementale ou l'éco-contrôle : utilité des outils de contrôle de gestion. In *Comptabilité et environnement*. France.
- Cervone, D. (1997). Social-cognitive mechanisms and personality coherence: self knowledge, situational beliefs, and cross-situational. Coherence in perceived self efficacy. *Psychological Science*, 8(1), p.43-50.
- Chabaud, D., et Messeghem, K. (2015). Les Entreprises de Taille Intermédiaire. *Revue française de gestion*, 7(244), p.95-110.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: The history of American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chandler, A. (1977). *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2), p.127-168.
- Chevalier-Kuzla, C. (1998). La théorie de la structuration : vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (26-27), p.81-96.
- Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2(2), p.51-74.
- Child, J. (1984). *Organization. A guide to problems and practice* (2ème édition). Londres: Paul Chapman publishing.
- Chtioui, T. (2008). Vers une typologie des modes de contrôle de gestion fondée sur la communication. In *29ème congrès de l'AFC*.
- Claveau, N., Séville, M., Prim-Allaz, I., et Ambroise, L. (2014). Les logiques de développement des entreprises de taille intermédiaire Une approche par leurs Business Models. *Revue française de gestion*, 7(244), p.111-132.

- Collerette, P., Delisle, G., et Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel. Théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec.
- Condor, R. (2012). Le contrôle de gestion dans les PME: Une approche par la taille et le cycle de vie. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(2), p.77-97.
- Condor, R., et Rebut, K. (2008). Déterminants et modes opératoires du contrôle de gestion dans les PME: une approche qualitative comparative. In *Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*. Louvain-la-Neuve.
- Dambrin, C. (2003). Barnard à l'épreuve du télétravail: le risque de perte de contrôle du manager. Présenté à Identification et maîtrise des risques: enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion.
- Dameron, S. (2000). *Génération de la coopération dans l'organisation. Le cas d'équipes projet*. (Thèse). Paris IX Dauphine, Paris.
- Dameron, S. (2002). La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception. *Le travail humain*, 65(4), p.339-361.
- Dameron, S. (2004). Opportunisme ou besoin d'appartenance? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. *M@n@gement*, 7(3), p.137-160.
- De Vaujany, F.-X. (2005). Information Technology Conceptualization: Respective Contributions of Sociology and Information Systems. *Journal of Information Technology Impacts*, 5(1), p.39-58.
- Deaux, K., et Wrightsman, L. S. (1984). *Social Psychology in the 80's*. (4ème). Monterey, Californie: Brooks Cole.
- Dent, J. F. (1990). Strategy, organization and control: Some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), p.3-25.
- Desq, S., Fallery, B., Reix, R., et Rodhain, F. (2003). 25 ans de recherche en Systèmes d'information. *Systèmes d'Information et Management*, 7(3), p.5-31.
- DiMaggio, P. J., et Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), p.147-160.

- Drazin, R., et Van de Ven, A. (1985). Alternatives forms of fit contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), p.514-539.
- Drevetton, 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), p.125-153.
- Drevetton, B. (2014). Étude du rôle des objets au cours du processus d'instrumentation des activités publiques. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 20(1), p.43-66.
- Drevetton, B., Lande, E., et Portal, M. (2012). Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université. Retour sur un acte manqué. *Management et Avenir*, 54(4), p.126-144.
- Drevetton, B., et Rocher, S. (2010). « Lost in translation », étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 16(1), p.83-100.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper et Brothers.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., et Grenier, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (p. 297-321). Dunod.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod et Pinat.
- Festinger, L. (1947). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University: Press.
- Fiol, M. (2006). Contrôle de gestion et cohérence organisationnelle Un rendez-vous manqué. In *27ème Congrès de l'AFC*.
- Fiol, M., et De Geuser, F. (2007). Cent ans de quête vaine de cohérence dans les entreprises - les instruments de gestion en crise ? In *La situation de crise dans l'intervention*. Octares.
- Fiol, M., Jordan, H., et Sulla, E. (2004). *Renforcer la cohérence d'une équipe : diriger et déléguer à la fois*. Paris: Dunod.
- Follett, M. P. (1941). *Dynamic Administration*. New York et Londres: Harpers et Bros Publishers.
- Follett, M. P. (1949). *Freedom and coordination*. Londres: Management Publications Trust Ltd,.

- Frédouet, C.-H., Le Mestre, P., et others. (2005). La construction d'un outil de mesure de la performance des réseaux interorganisationnels: une étude des réseaux d'acteurs portuaires. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(4), p.5-32.
- Garengo, P., Biazzo, S., et Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), p.25-47.
- Gaulejac (de), V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Seuil.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education France.
- Germain, C. (2005). Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8(3), p.125-143.
- Gervais, M. (2005). *Contrôle de gestion* (8e édition). Paris: Economica.
- Gibson, L. M., et Cook, M. J. (1996). Neuroticism and sense of coherence. *Psychological Reports*, 79(1), p.343-349.
- Giraud, F., Saulpig, O., Delmond, M.-H., Bonnier, C., et Collectif. (2009). *L'Art du contrôle de gestion: enjeux et pratiques*. Paris: Gualino Editeur.
- Girod-Séville, M., et Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (p. 13-33). Dunod.
- Godener, A. (2002). PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels? *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 15(1), p.39-63.
- Godener, A., et Fornerino, M. (2005a). La métamorphose du contrôle de gestion. *L'Expansion Management Review*, 119(4), p.54-59.
- Godowski, C. (2003). Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales: Le cas des approches par activités. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 9(3), p.71-86.
- Godowski, C. (2004). La dynamique d'assimilation des approches par activités dans le domaine bancaire. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 10(2), p.179-196.

- Hanappi-Egger, E. (1996). Research note: the hidden trade-offs of cooperative work — An empirical study. *Organization Studies*, 17(6), p.1011-1022.
- Hansen, A., et Mouritsen, J. (2005). Strategies and Organizational Problems: Constructing Corporate Value and Coherence in Balanced Scorecard Processes. In *Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement* (p. 125-150). Oxford University Press.
- Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription. In *Coopération et conception* (p. 101-122). Octares.
- Henderson, J. C., et Venkatraman, N. (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Syst. J.*, 32(1), p.4-16.
- Henderson, J. C., et Venkatraman, N. (1999). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Syst. J.*, 38(2-3), p.472-484.
- Hofstede, G. (1978). The poverty of management control philosophy. *Academy of Management Review*, 3(3), p.450-461.
- Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society*, 6(3), p.193-211.
- Honoré, L., et others. (2006). Déviance et contrôle des comportements. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), p.63-87.
- Hopwood, A. (1974). Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation. *The Accounting Review*, 49(3), p.485-495.
- Hopwood, A. (1976). *Management accounting and human behavior*. Prentice Hall.
- Janicot, L. (2007). Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 13(1), p.47-67.
- Janis, I. L. (1971). Groupthink. *Psychology Today*, 5(6), p.43-46.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes* (Vol. viii). Oxford, England: Houghton Mifflin.

- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decision and Fiascoes*. Cengage Learning.
- Jodelet, D. (1997). Représentations sociales: un domaine en expansion. In D. Jodelet, *Les représentations sociales* (p. 31-62). Paris: Presses Universitaires de France.
- Jouirou, N., et Kalika, M. (2004). Strategic alignment: a performance tool (an empirical study of SMEs). In *Tenth Americas Conference on Information Systems*. New York.
- Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (1992). *L'évaluation globale des performances, outil de motivation*. Harvard l'Expansion.
- Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press.
- Karpik, L. (1989). L'économie de la qualité. *Revue française de sociologie*, 30(2), p.187-210.
- Katz, D., et Kahn, R. L. (1966). *The psychology of organizations*. New York: HR Folks International.
- Katz, D., et Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd Edition). New York: John Wiley et Sons.
- Kren, L. (1997). The role of accounting information in organizational control: the state of the art. In *Behavioral accounting research, foundations and frontiers* (p. 1-48). Amer Accounting Assn.
- Kurunmäki, L., et Miller, P. (2011). Regulatory hybrids: Partnerships, budgeting and modernising government. *Management Accounting Research*, 22(4), p.220-241.
- Lambert, C. (2005, mars 24). *La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation* (Thèse). Université Paris Dauphine - Paris IX.
- Langevin, P., et Naro, G. (2003). Contrôle et comportements: une revue de la littérature anglo-saxonne. Présenté à Identification et maîtrise des risques: enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), p.207-232.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *The Academy of Management Review*, 24(4), p.691-710.

- Lawrence, P., et Lorsch, J. (1986). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration (Harvard Business School Classics)*. Harvard Business School Press.
- Lawrence, P. R., et Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), p.1-47.
- Lejeune, C. (2010b). Montrer, calculer, explorer, analyser. Ce que l'informatique fait (faire) à l'analyse qualitative. *Recherches Qualitatives*, 9 (Hors série), p.15-32.
- Lorino, P. (1991). *Le contrôle de gestion stratégique: la gestion par les activités* (Vol. 1). Dunod Paris.
- Lorino, P. (1995). *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.
- Marchesnay, M. (1991). La PME: une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206(1), p.11-17.
- Markus, M. L., et Robey, D. (1983). The Organizational Validity of Management Information Systems. *Human Relations*, 36(3), p.203-226.
- Melkonian, et Picq. (2014). Gestion en contexte extrême. In *Encyclopédie de stratégie* (p. 631-644). Vuibert.
- Merchant, K. A. (1982). The control function of management. *Sloan Management Review*, (Été), p.43-55.
- Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), p.201-210.
- Merchant, K. A. (1998). *Modern management control systems: text and cases*. Prentice Hall.
- Merchant, K. A., et Van der Stede, W. . (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson Education.
- Messeghem, K., Naro, G., et Sammut, S. (2010). Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise: Apport du tableau de bord prospectif. (French). *Gestion*, 2000, 27(2), p.95-112.
- Mévellec, P., et Nautré, B. (2013). Le développement du contrôle de gestion à l'hôpital: l'apport de la notion d'objet frontière.

- Meyssonnier, F. (2015). Quel contrôle de gestion pour les start-ups? *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 21(2), p.33-61.
- Meyssonnier, F., et Zawadzki, C. (2008). L'introduction du contrôle de gestion en PME. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 21(1), p.69-92.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., et Saldana, J. M. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd Revised edition). Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
- Miller, P., Kurunmäki, L., et O'Leary, T. (2008). Accounting, hybrids and the management of risk. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), p.942-967.
- Miller, P., et O'Leary, T. (2007). Mediating instruments and making markets: Capital budgeting, science and the economy. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), p.701-734.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management. Voyage au centre des organisations* (Traduit de l'américain). Paris: Editions d'Organisation.
- Moison, J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Seli Arslan.
- Moison, J.-C. (2005). Comment apprend-on par les outils de gestion? Retour sur une doctrine d'usage. In *Entre connaissance et organisation : l'activité collective* (p. 239-250). La Découverte.
- Montalan, M.-A., et Vincent, B. (2013). Un modèle d'évaluation de la performance multidimensionnelle d'une organisation hospitalière transversale. (French). *Revue Management et Avenir*, 3(61), p.190-207.
- Morton, N. A., et Hu, Q. (2008). Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective. *International Journal of Information Management*, 28(5), p.391-402.
- Naro, G., et Travaillé, D. (2011). Le BSC à l'épreuve de l'expérience De l'assemblage d'un « puzzle » et construction d'un « Lego ». *Revue française de gestion*, 37(211), p.65-80.
- Nobre, T. (2001). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Finance contrôle stratégie*, 4(2), p.119-148.

- Nogatchewsky, G. (2004, octobre). *Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur* (Theses). Université Paris Dauphine - Paris IX.
- Oriot, F. (2004). L'influence des systèmes relationnels d'acteurs sur les pratiques de contrôle de gestion. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 10(3), p.235-255.
- Oriot, F., et Misiaszek, E. (2012). Le Balanced Scorecard au filtre d'une PME française. Ou pourquoi les PME préfèrent le « sur-mesure ». *Revue française de gestion*, 38(225), p.27-43.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), p.95-113.
- Ouchi, W. G. (1978). The Transmission of Control Through Organizational Hierarchy. *Academy of M*, 21(2), p.173-192.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), p.833-848.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucraties and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), p.129-141.
- Pech-Varguez, J. L. (2003). *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise: le cas des hôtels familiaux au Yukatan*. HEC Paris.
- Pech-Varguez, J. L., Cisneros, L., Genin, É., et 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), p.179-209.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, 32(2), p.194-208.
- Ponssard, J.-P., et Saulpic, O. (2000). Une reformulation de l'approche dite du « balanced scorecard ». *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 6(1), p.7-25.
- 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), p.1-20.

- Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., et Rowe, F. (2011). *Systèmes d'information et management des organisations* (6e édition). Paris: Vuibert.
- Rocher, S. (2008). De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion comptable dans le secteur public local: une approche interactionniste. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 1(14), p.49-67.
- Royer, I., et Zarlowski, P. (2014). Le design de la recherche. In *Méthodes de Recherche en Management* (p. 168-196). Dunod.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), p.18-32.
- Schwandt, T.. (1994). Constructivist, Interpretivist approaches to human inquiry. In *Handbook of Qualitative Research* (p. 118-137). Londres: Sage.
- Sghari, A., Chaabouni, J., et Baile, S. (2015). Communication et changement organisationnel dans une perspective dynamique : cas d'un projet de refonte de systèmes d'information d'une banque tunisienne. *Management et Avenir*, 78(4), p.15-40.
- Shank, J., et Govindarajan, V. (1995). *La gestion stratégique des coûts*. Paris: Editions d'Organisation.
- Simons, R. (1990). The role of MCS in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), p.127-143.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), p.49-62.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Sloan, A. (1963). *My years with General Motors*. Doubleday.
- Star, S. (2010). Ceci n'est pas un objet-frontière! *Revue d'anthropologie des connaissances*, 41(1), p.18-35.
- Star, S. L., et Griesemer, J. R. (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), p.387-420.

- Taylor, F. W. (1911). *Principes d'organisation scientifique des usines*. Dunod et Pinat.
- Teller, R. (1999). *Le contrôle de gestion: pour un pilotage intégrant stratégie et finance*. Management Société.
- Thiétart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e édition). Paris: Dunod.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management - 4ème édition*. Dunod.
- Torres, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. In *5ème Congrès International sur la PME*.
- Touchais, L., et Herriau, C. (2009). Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre conceptuel et application à la relecture d'un processus de transmission. *Management et Avenir*, 22(2), p.70-91.
- Travaillé, D., et Dupuy, Y. (2014). Le système des tableaux de bord et la cohésion stratégique et organisationnelle. In *Le contrôle de gestion aujourd'hui, Débats, controverses et perspectives* (p. 31-44). Vuibert.
- Travaillé, D., et Marsal, C. (2007). Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion: à propos de deux cas. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2(13), p.75-96.
- Trompette, P., et Vinck, D. (2009). Retour sur la notion d'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 31(1), p.5-27.
- Vinck, D. (1999a). Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique: Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales. *Revue française de sociologie*, 40(2), p.385-414.
- Vinck, D. (1992). *Du laboratoire aux réseaux. Le travail scientifique en mutation*. Luxembourg: Office des Publications Officielles des Communautés Européennes.
- Vinck, D. (2009). De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière: Vers la prise en compte du travail d'équipement. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3, 1(1), p.51-72.
- Wegmann, G. (2009). The activity-based costing method: development and applications. *The IUP Journal of Accounting Research and Audit Practices*, 8(1), p.7-22.

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2), p.225-246.
- Wenger, E. (2005). *La théorie des communautés de pratique*. Presses Université Laval.
- Windeck, D., Weber, J., et Strauss, E. (2013). Enrolling managers to accept the business partner: the role of boundary objects. *Journal of Management et Governance*, 19(3), p.617-653.
- Winner, L. (1977). *Autonomous Technology*. MIT Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th edition). Los Angeles London New Delhi [etc.]: SAGE.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research*. SAGE.

Annexes

<i>Annexe 1 : Données sur le secteur automobile.....</i>	<i>317</i>
<i>Annexe 2 : Chiffre d'affaires commerce et réparation automobile</i>	<i>318</i>
<i>Annexe 3 : Missions réalisées chez PERDAREN (étude exploratoire)</i>	<i>319</i>
<i>Annexe 4 : Guides d'entretien</i>	<i>320</i>
<i>Annexe 5 : Captures d'écran logiciel Nvivo.....</i>	<i>325</i>
<i>Annexe 6 : Extraits des entretiens</i>	<i>327</i>
<i>Annexe 7 : Présentation du tableau de bord Allure</i>	<i>328</i>

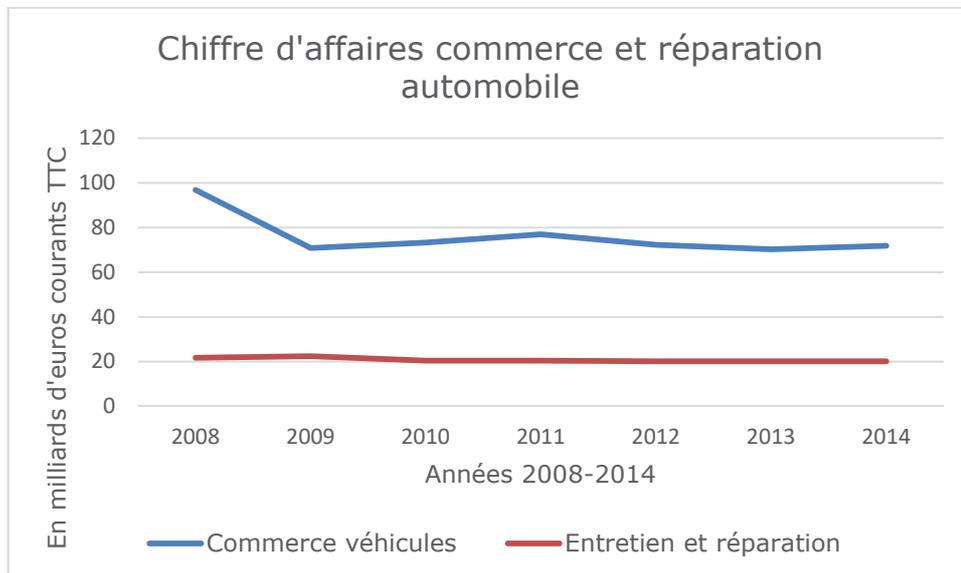
ANNEXE 1 : DONNÉES SUR LE SECTEUR AUTOMOBILE

Données physiques	Unités													
	1980	2000	2001	2009	2010	2011	2012	2013 (1)	2014 (1)					
Effectifs employés (hors intérim)	Unités	320 922	190 830	197 069										
Effectifs au 31/12 des entreprises (hors intérim)	Unités				144 717	137 527	139 411	137 094	129 631	124 500				
Production en France (uniquement VL à partir de 2012)	Milliers		3 348	3 628	2 048	2 229	2 295	1 968	1 740	1 821				
Production par personne			17,5	18,4	14,1	16,2	16,5	14,4	13,4	14,6				
Données financières														
Chiffre d'affaires hors taxe (CA)	Millions €	19 251	73 684	80 549	69 854	78 969	83 317	77 536	77 195	77 000				
Chiffre d'affaires exporté	Millions €	7 511	42 290	44 998	36 790	45 526	48 719	46 415	45 482	46 000				
Part du chiffre d'affaires exporté	%	39,0 %	57,4 %	55,9 %	52,7 %	57,6 %	58,5 %	59,9 %	58,9 %	60 %				
Valeur ajoutée hors taxe (VA)	Millions €	5 883	13 282	13 246	7 423	10 112	9 541	7 573	8 243	8 500				
Valeur ajoutée/chiffre d'affaires	%	30,6 %	18,0 %	16,4 %	10,6 %	12,8 %	11,5 %	9,8 %	10,7 %	11,0 %				
Valeur ajoutée/par personne	Milliers €	18	70	67	51	74	68	55	64	68				
Charges sociales	Millions €	1 452	2 153	2 169	2 015	2 302	2 443	2 363	2 162					
Charges sociales par personne	Milliers €	4,5	11,3	11,0	13,9	16,7	17,5	17,2	16,7					
Rémunération	Millions €	3 254	5 093	5 359	5 808	5 696	5 632	5 643	5 668					
Rémunération par personne	Milliers €	10,1	26,7	27,2	40,1	41,4	40,4	41,2	43,7					
Frais de personnel	Millions €	4 706	7 246	7 528	7 823	7 999	8 075	8 006	7 830					
Frais de personnel par personne	Milliers €	14,7	38,0	38,2	54,1	58,2	57,9	58,4	60,4					
Frais de personnel/valeur ajoutée	%	80,0 %	54,6 %	56,8 %	105,4 %	79,1 %	84,6 %	105,7 %	95,0 %					
Excédent brut d'exploitation	Millions €	928	5 201	4 822	- 1 174	1 340	710	- 1 129	- 375					
Excédent brut d'exploitation/VA	%	15,8 %	39,2 %	36,4 %	- 15,8 %	13,3 %	7,4 %	- 14,9 %	- 4,5 %					
Charges financières	Millions €	484	1 178	1 816	4 038	2 862	1 134	1 278	2 058					
Charges financières/VA	%	8,2 %	8,9 %	13,7 %	54,4 %	28,3 %	11,9 %	16,9 %	25,0 %					
Produits financiers	Millions €	207	2 508	2 766	3 444	2 191	2 049	2 150	2 251					
Produits financiers/VA	%	3,5 %	18,9 %	20,9 %	46,4 %	21,7 %	21,5 %	28,4 %	27,3 %					
Résultat financier	Millions €	- 276	1 330	951	- 594	- 671	915	872	193					
Résultat financier/VA	%	- 4,7 %	10,0 %	7,2 %	- 8,0 %	- 6,6 %	9,6 %	11,5 %	2,3 %					
Capacité d'autofinancement	Millions €	638	5 499	4 685	- 2 218	1 078	1 537	- 322	- 306					
Capacité d'autofinancement/VA	%	10,8 %	41,4 %	35,4 %	- 29,9 %	10,7 %	16,1 %	- 4,3 %	- 3,7 %					
Résultat net comptable	Millions €	- 26	2 851	1 294	- 4 900	293	- 521	nd	nd					
Résultat net comptable/CA	%	- 0,1 %	3,9 %	1,6 %	- 7,0 %	0,4 %	- 0,6 %	nd	nd					
Investissements	Millions €	1 018	3 807	4 024										
Investissements corporels bruts hors apports	Millions €				1 983	2 078	2 230	2 315	1 850	1 950				
Investissements/CA	%	5,3 %	5,2 %	5,0 %	2,8 %	2,6 %	2,7 %	3,0 %	2,4 %	2,5 %				
Investissements/VA	%	17,3 %	28,7 %	30,4 %	26,7 %	20,6 %	23,4 %	30,6 %	22,4 %	22,9 %				

(1) Estimations du CCFA pour l'année 2014 (et 2013 pour l'investissement).
(2) Jusqu'en 2007, il s'agit de l'effectif employé ; corrigé du solde des effectifs pris en location (intérim) et donné en location.

Source : Les données physiques et financières de la construction automobile/ Rapport annuel CCFA de 2015

ANNEXE 2 : CHIFFRE D'AFFAIRES COMMERCE ET RÉPARATION AUTOMOBILE



Source : Les données physiques et financières de la construction automobile/ Rapport annuel CCFA de 2015

ANNEXE 3 : MISSIONS RÉALISÉES CHEZ PERDAREN (ÉTUDE EXPLORATOIRE)

Missions	Rôle du chercheur	Acteurs
Suivre l'achat et le paiement des véhicules et des pièces au constructeur.	Comprendre le processus, Élaboration du tableau de suivi	Responsable Comptable et Comptable fournisseur Constructeur automobile (service vente véhicules, par téléphone)
Optimiser le processus de saisie de commande client véhicule neuf	Établir le processus de commande et livraison véhicule	Vendeurs de véhicules neufs Secrétaires (service véhicules neufs) Marketing Comptable client
Inventaire des véhicules (neuf et occasion) et analyse/ justification des écarts	Procédure d'inventaire	Responsable Comptable Responsable des ventes (neuf et occasion) Secrétaires Personnel atelier
Paramétrage du module achat extérieurs aux constructeurs (plusieurs concessions dont PERDAREN)	Paramétrer le module Former les utilisateurs	Responsables comptables Responsables de services Directeurs de concessions

ANNEXE 4 : GUIDES D'ENTRETIEN

- **Introduction à l'entretien (commune à tous les entretiens):**

Je me (re)présente : Charlotte Baille, doctorante en gestion à l'Université de Montpellier : j'ai commencé ma thèse fin 2011 sur le contrôle de gestion dans les groupes de concessions automobiles. Le groupe a accepté que je réalise mon étude de cas au sein de ses concessions.

Je vous remercie d'avoir accepté de me rencontrer et répondre à mes questions. Les réponses que vous me donnerez resteront strictement confidentielles tant vis-à-vis de la direction du groupe que du public.

J'aimerais enregistrer notre entretien afin que les réponses soient fidèles mais sachez que vous pouvez demander à tout moment à ce que j'arrête l'enregistrement ou le reprenne. Vous pouvez également demander à ce que certains éléments soient supprimés.

Puis-je commencer l'enregistrement ou avez-vous des questions avant de commencer?

Pour commencer, pouvez-vous me faire une brève description de votre parcours avant d'être dans le groupe et au sein du groupe ?

- **Questions adaptées pour les membres de la direction du groupe**

Thème 1 : Organisation du groupe

- Votre groupe connaît une croissance très importante, quels ont été les effets recherchés en regroupant des concessions automobiles sous forme de groupe de concessionnaires ?
- Les objectifs sont-ils atteints, pourquoi à votre avis ?
- Quelles sont les difficultés majeures que vous rencontrez dans la gestion de concessions de différentes marques ?

Thème 2 : Le reporting du groupe

- Vous avez un système de reporting regroupant un certain nombre d'outils. Quelles sont vos attentes en tant que « PDG, DG, CDG » en termes de reporting (remontées de chiffres) de vos concessions ?
- Quels sont les dispositifs que vous utilisez le plus ? (Ex : Allure, Tableaux du matin, Situations...)
- Quelle est la fréquence des échanges avec vos collaborateurs concernant vos chiffres ? Êtes-vous satisfait de ces échanges ?

- À quels obstacles devez-vous faire face dans ce reporting ?
- Êtes-vous satisfait de ce système aujourd'hui ? Quels sont vos axes d'amélioration ?
- Développez-vous beaucoup de tableaux d'analyse, de suivi ? Est-ce en complément de ces dispositifs qui seraient insuffisants ?
- Allez-vous mettre en place prochainement de nouveaux dispositifs ?

Thème 3 : Le reporting et les relations avec les constructeurs automobiles

- Quelles sont vos relations avec les constructeurs automobiles et leurs réactions face à la caractéristique multimarque de votre groupe?
- D'un point de vue du reporting, vous échangez un certain nombre d'information avec les constructeurs automobile. Quel est le retour du constructeur automobile par rapport à ce reporting : vous communiquent-ils des données importantes pour vos analyses au sein du groupe ? Qu'est-ce que vous apporte ce système ? Est-il complémentaire par rapport à vos propres outils ?
- Êtes-vous satisfait de vos relations avec les constructeurs ? Comment pensez-vous que cela va évoluer ? Avez- vous des leviers de négociations ?
- **Questions adaptées pour les directeurs de plaques**

Thème 1 : Organisation

- Le groupe dispose d'un système de reporting (communication des chiffres) assez important : comment vous organisez-vous avec vos collaborateurs pour remonter les chiffres qui vont sont demandés à temps ?
- Quelle est la fréquence des échanges avec la direction concernant vos chiffres ? Êtes-vous satisfait de ces échanges ?
- Même question avec les constructeurs automobiles.
- Quels sont les axes d'amélioration pour vous en termes d'organisation pour une bonne remontée des chiffres ? Avez-vous communiqué ces axes à la direction ? Au constructeur ?

Thème 2 : Reporting avec le groupe

- La direction du groupe a mis un certain nombre de dispositifs de reporting en place : Allure, Tableaux du matin / Consolidés de fin de mois, Situation de fin de mois/trimestre, Budget...
- Lesquels vous sont le plus utiles et quel usage en faites-vous ? (Contrôle, communication, prévision, prise de décision...)

- Lesquels pensez-vous ont besoin d'améliorations significatives et lesquelles ? Lesquels vous n'utilisez pas personnellement ? Pourquoi ?
- Développez-vous beaucoup de tableaux d'analyse, de suivi :
 - en complément de ces dispositifs qui seraient insuffisants ?
 - pour réussir à remplir les tableaux demandés ?
- Faites-vous des suggestions en termes de reporting à la direction ? Participez-vous à l'élaboration des nouveaux dispositifs ? Pour quelles raisons ?
- Qu'attendez-vous de la direction concernant le reporting ?

Thème 3 : Reporting avec le constructeur

- Quels sont les différents dispositifs qui vous sont mis à disposition par les constructeurs automobiles ?
- Lesquels vous sont le plus utiles et quel(s) usage(s) en faites-vous ? (Contrôle, communication, prévision, prise de décision...)
- Lesquels pensez-vous ont besoin d'améliorations significatives et quelles sont-elles ? Lesquels vous n'utilisez pas personnellement ? Pourquoi ?
- Quel est le retour du constructeur automobile par rapport à ce reporting : vous communiquent-ils des données importantes pour vos analyses au sein de la concession ?
- Quelles relations avez-vous avec le constructeur automobile ? Qu'attendez-vous de lui ?
- **Questions adaptées pour les chefs de service**

Thème 1 : Organisation

- Le groupe dispose d'un système de reporting (communication des chiffres) assez important, en tant que responsable du service « XX », quel est votre rôle dans ce processus ? Pour quels dispositifs êtes-vous concernés ?
- Quelle est la fréquence des échanges avec le directeur de la concession concernant vos chiffres ? Êtes-vous satisfait de ces échanges ? Et avec la direction du groupe ?
- Mêmes questions avec les constructeurs automobiles.
- Quels sont les axes d'amélioration pour vous en termes d'organisation pour une bonne remontée des chiffres ? Avez-vous communiqué ces axes au directeur de votre concession ? Au constructeur ?

Thème 2 : Reporting avec le groupe

- Concernant les éléments que vous m'avez communiqué tout à l'heure (« dispositif 1, dispositif 2.. ») :
- Lesquels vous sont le plus utiles et quel usage en faites-vous ? (Contrôle, communication, prévision, prise de décision...)
- Lesquels pensez-vous ont besoin d'améliorations significatives et lesquelles ? Lesquels vous n'utilisez pas personnellement ? Pourquoi ?
- Développez-vous beaucoup de tableaux d'analyse, de suivi :
 - en complément de ces dispositifs qui seraient insuffisants ?
 - pour réussir à remplir les tableaux demandés?
- Faites-vous des suggestions en termes de reporting à la direction de votre concession ? Participez-vous à l'élaboration des nouveaux dispositifs ? Pour quelles raisons ?
- Qu'attendez-vous de votre directeur concernant le reporting ?

Thème 3 : Reporting avec le constructeur

- Quels sont les différents dispositifs qui vous sont mis à disposition par les constructeurs automobiles ?
- Lesquels vous sont le plus utiles et quel(s) usage(s) en faites-vous ? (Contrôle, communication, prévision, prise de décision...)
- Lesquels pensez-vous ont besoin d'améliorations significatives et quelles sont-elles ? Lesquels vous n'utilisez pas personnellement ? Pourquoi ?
- Quel est le retour du constructeur automobile par rapport à ce reporting : vous communiquent-ils des données importantes pour vos analyses au sein de la concession ?
- Quelles relations avez-vous avec le constructeur automobile ? Qu'attendez-vous de lui en tant que chef de service ?

- **Questions adaptées pour les responsables comptables**

Thème 1 : Organisation

- Le groupe dispose d'un système de reporting (communication des chiffres) assez important, en tant que responsable comptable d'une concession, quel est votre rôle dans ce processus ? Pour quels dispositifs êtes-vous concernés ?

- Quelle est la fréquence des échanges avec le directeur de la concession concernant vos chiffres ? Êtes-vous satisfait de ces échanges ? Et avec la direction du groupe?
- Mêmes questions avec les constructeurs automobiles.

Thème 2 : Reporting avec le groupe

- Concernant les éléments que vous m'avez communiqué tout à l'heure (« dispositif 1, dispositif 2.. ») :
- Lesquels vous sont le plus utiles et quel usage en faites-vous ? (Contrôle, communication, prévision, prise de décision...)
- Lesquels pensez-vous ont besoin d'améliorations significatives et lesquelles ? Lesquels vous n'utilisez pas personnellement ? Pourquoi ?
- Développez-vous beaucoup de tableaux d'analyse, de suivi :
 - en complément de ces dispositifs qui seraient insuffisants ?
 - pour réussir à remplir les tableaux demandés?
- Faites-vous des suggestions en termes de reporting à la direction de votre concession ? Participez-vous à l'élaboration des nouveaux dispositifs ? Pour quelles raisons ?
- Qu'attendez-vous de votre directeur concernant le reporting ?

Thème 3 : Reporting avec le constructeur

- Quels sont les différents dispositifs qui vous sont mis à disposition par les constructeurs automobiles ?
- Lesquels vous sont le plus utiles et quel(s) usage(s) en faites-vous ? (Contrôle, communication, prévision, prise de décision...)
- Lesquels pensez-vous ont besoin d'améliorations significatives et quelles sont-elles ? Lesquels vous n'utilisez pas personnellement ? Pourquoi ?
- Quel est le retour du constructeur automobile par rapport à ce reporting : vous communiquent-ils des données importantes pour vos analyses au sein de la concession ?
- Quelles relations avez-vous avec le constructeur automobile ? Qu'attendez-vous de lui en tant que responsable comptable?

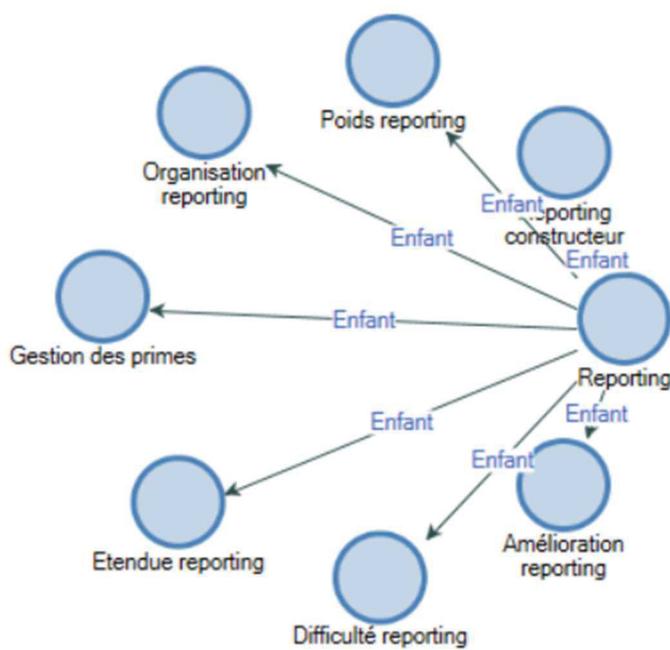
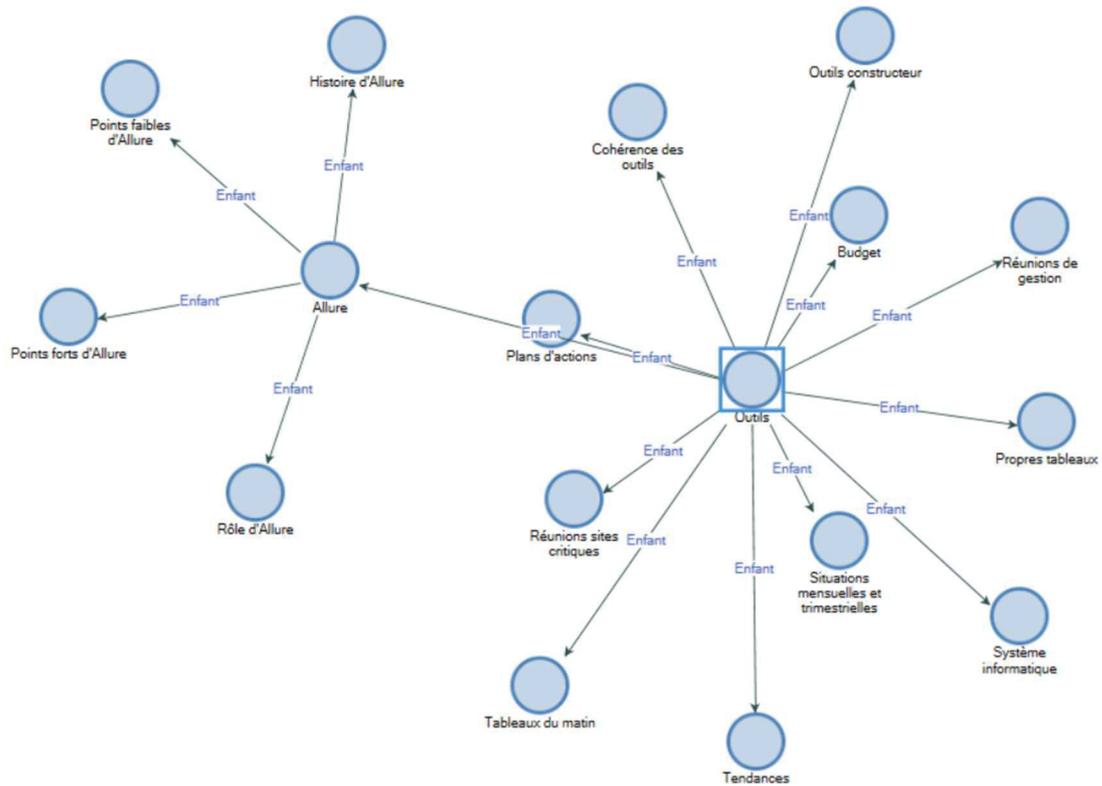
• Conclusion pour tous les entretiens

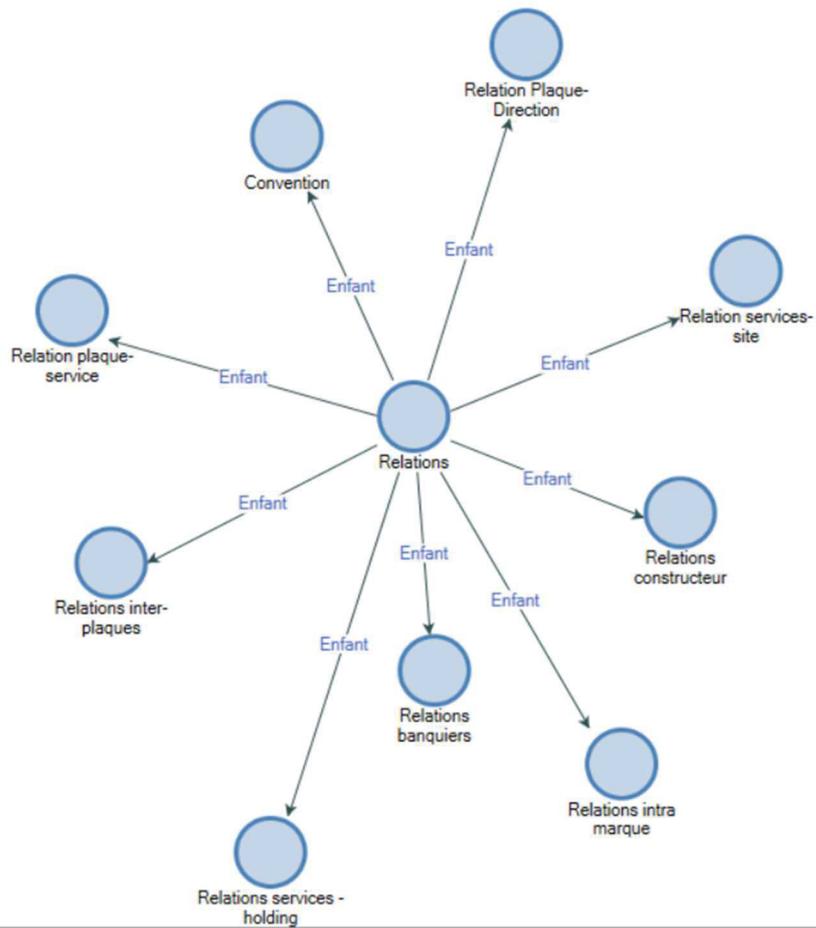
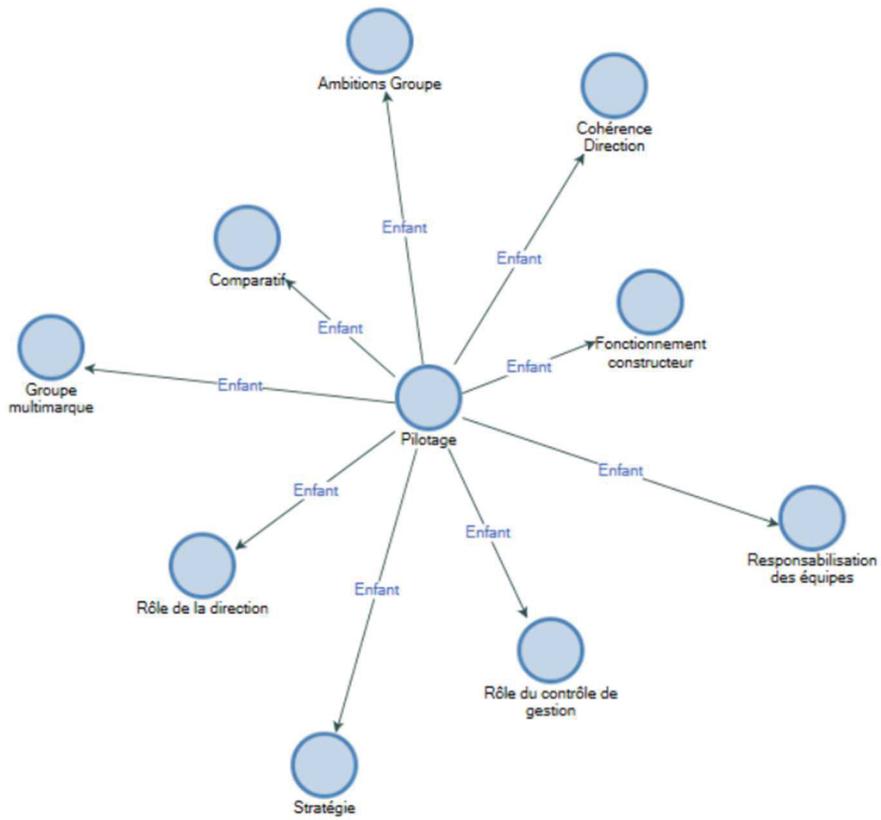
(Reformulation) et question d'ouverture : Quels sont pour vous les avantages et les inconvénients d'avoir tous ces systèmes : groupe, constructeur, outils personnels ?

ANNEXE 5 : CAPTURES D'ÉCRAN LOGICIEL NVIVO

Relations entre les thématiques et les nœuds.

Source : propre, captures écran du logiciel NVivo.





ANNEXE 6 : EXTRAITS DES ENTRETIENS

CONFIDENTIEL

ANNEXE 7 : PRÉSENTATION DU TABLEAU DE BORD ALLURE

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	#1 INDICATEURS DE GESTION														
2															
3															
4	Concessions	Plaque	Résultat éco	C.A. Net	C.A. Net N-1	Evol C.A. Net	Résultat en % CA Net	Résultat en % CA Net	C.A. Net	C.A. Net	% réel				
5		K€	K€	K€	vs N-1	Réal	Budget	Budget	Bud ANI K€	Budget					
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															
31															
32															
33	Total Autosud		0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!				
34	Total (hors Δ périmètre)		0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!				
35															
		Panel	Réceptions	#1 Résultats	#2 Items actions	#3 VN MarcheVP	#3bis VN MarcheVU	#4 VN Livraisons	#5 VN Accessoires	#6 Actvite VN	#7 VN Stock	#8 VO Vol	#9 Stock VO		...

Tables des illustrations

LES FIGURES

Figure 1 : Démarche de la thèse	12
Figure 2 : Démarche de la première partie	15
Figure 3 : Démarche du chapitre 1	18
Figure 4 : Les trois systèmes de contrôle selon Anthony (1965, p.22)	41
Figure 5 : La notion de mode de contrôle d'après Chiapello (1996, p.54)	44
Figure 6 : Cohérence stratégique et organisationnelle.....	64
Figure 7 : Les niveaux d'application de la cohérence.....	65
Figure 8 : Les mécanismes de cohérence	66
Figure 9 : La cohérence : ses dimensions, ses niveaux d'application et ses mécanismes	67
Figure 10 : Démarche du chapitre 2	71
Figure 11 : Les points de passages obligés de la sociologie de la traduction d'après Star et Griesemer (1989, p.390).....	78
Figure 12 : Les points de passage dans le cas du Musée d'Histoire Naturelle, d'après Star et Griesemer (1989, p.390).....	78
Figure 13 : Les objectifs poursuivis par les participants au Musée	83
Figure 14 : De l'objet à l'objet intermédiaire.....	93
Figure 15 : De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière	94
Figure 16 : Les différentes caractéristiques de l'objet-frontière, d'après Wenger (2009).....	97
Figure 17 : Les objets-frontières comptables par Briers et Chua (2001)	105
Figure 18 : Le BSC en tant qu'objet-frontière	109
Figure 19 : Démarche du chapitre 3	115
Figure 20 : Les immatriculations de véhicules particuliers en France, 2000-2014, Source : CCFA.....	118
Figure 21 : Pénétration des gammes de véhicules sur le marché total, 2000-2014, Source : CCFA.....	118
Figure 22 : Les acteurs du secteur automobile, source : CCFA, 2014	119
Figure 23 : Chronologie de l'évolution d'Autosud et des recueils de données réalisés.....	133
Figure 24 : Organigramme de la Direction d'Autosud.....	137
Figure 25 : L'organisation d'une plaque chez Autosud.....	137
Figure 26 : Les approches de recherche d'après Allard-Poesi et Maréchal (2014, p.53)	140

Figure 27 : La construction de l'objet de recherche dans la perspective interprétativiste d'après Allard-Poesi et Maréchal 2014, p.57)	144
Figure 28 : La construction de l'objet de recherche, d'après Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p.49.....	145
Figure 29 : La définition de l'objet de recherche d'après Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p.52.....	147
Figure 30 : Construction de l'objet de recherche	148
Figure 31 : La construction de notre objet de recherche.....	149
Figure 32 : Les design d'étude de cas enchâssés, d'après Yin (2009, p.46)	152
Figure 33 : L'établissement des relations entre individus dans le logiciel NVivo	177
Figure 34 : Exemple de représentation des nœuds et les liens pour un chef de service	179
Figure 35 : Représentation d'Allure selon les chefs de service.	180
Figure 36 : Démarche de la seconde partie.....	185
Figure 37 : Démarche du chapitre 4	188
Figure 38 : Processus de consolidation d'Allure	194
Figure 39 : Les relations entre les différents dispositifs	230
Figure 40 : Démarche du chapitre 5	235
Figure 41 : Allure, support des intentions du DO et du CDG.....	257
Figure 42 : Allure comme objet intermédiaire	260
Figure 43 : L'influence des acteurs sur l'objet	261
Figure 44 : L'influence de l'objet sur l'acteur.....	261
Figure 45 : La réciprocité entre acteurs et objets	262
Figure 46 : La capacité d'abstraction d'Allure.....	265
Figure 47 : L'intégration des logiques financières et non financières dans l'outil de gestion	274

LES TABLEAUX

Tableau 1 : Coopération complémentaire et communautaire d'après Dameron (2004).....	29
Tableau 2 : Analyse cohérence et cohésion adapté de Pech-Varguez (2003, p.55).....	34
Tableau 3 : Le contrôle selon la culture française ou anglo-saxonne, d'après Bouquin (2011)	39
Tableau 4 : Les courants de recherche du contrôle organisationnel, d'après Kren (1997)	42
Tableau 5 : Les théories de la contingence des modes de contrôle d'après Chiapello (1996, p.62).....	45
Tableau 6 : Les stratégies et systèmes de contrôle d'après Simons (1995)	47
Tableau 7 : Les interactions stratégie, contrôle et action de Chevalier-Kuzla (1998),.....	50
Tableau 8 : La matrice de cohérence organisationnelle adaptée de Boisvert et Caron (2014, p.100).....	58
Tableau 9 : Sense of coherence et cohérence cognitive d'après Bourguignon et Jenkins (2004).....	62
Tableau 10 : Synthèse des moments de la traduction d'après Callon (1986)	77
Tableau 11 : Les acteurs de l'entretien et réparations de véhicules. Source : Autorité de la concurrence, 2011	120
Tableau 12 : Les services VN et VO : Rôle du constructeur, interdépendance et clientèle	123
Tableau 13 : Les services PR et APV : Rôle du constructeur, interdépendances et clientèle	125
Tableau 14 : Des systèmes d'informations déconnectés au sein des concessions.....	129
Tableau 15 : Paradigme positiviste, interprétativiste et constructiviste d'après Girod-Séville et Perret (1999)	143
Tableau 16 : Observation et entretiens, des méthodes complémentaires d'après Thiétart, 2007	150
Tableau 17 : Forces et faiblesses des sources de données d'après Yin (2009, p.102)	154
Tableau 18 : Les critères de validité globale et de fiabilité de la recherche, d'après Thiétart (2014).....	155
Tableau 19 : Les différents types d'observation selon Baumard <i>et al.</i> , 2007	161

Tableau 20 : Synthèse des types de données collectées pendant les phases d'observation.....	163
Tableau 21 : Documents consultés et apports pour l'étude d'Autosud ...	164
Tableau 22 : L'observation d'évènements chez Autosud : contexte et apports.....	166
Tableau 23 : Participations aux projets d'Autosud : incidences et apports pour l'étude.....	168
Tableau 24 : Guide d'entretien : thème 1.....	170
Tableau 25 : Guide d'entretien : thème 2.....	171
Tableau 26 : Guide d'entretien : thème 3.....	172
Tableau 27 : Entretiens avec les directeurs de plaque : spécificités et fonction des acteurs	173
Tableau 28 : Entretiens avec les chefs de service : spécificités et fonction des acteurs	174
Tableau 29 : Entretiens avec les responsables comptables : spécificités et fonction des acteurs	175
Tableau 30 : Entretiens semi-directifs par plaque et par catégorie d'acteurs, en durée	175
Tableau 31 : Les thématiques de l'analyse de cas	179
Tableau 32 : Organisation d'un onglet sous Allure	190
Tableau 33 : Les améliorations suite à l'optimisation d'Allure.....	195
Tableau 34 : Les intérêts d'Allure pour une utilisation par la direction ...	202
Tableau 35 : Appréciation d'Allure selon les responsables comptables...	205
Tableau 36 : Appréciation d'Allure selon les directeurs de plaque	208
Tableau 37 : Appréciation d'Allure selon les chefs de services.....	211
Tableau 38 : Les intérêts d'Allure pour les opérationnels, selon la direction	213
Tableau 39 : Synthèse de l'appréciation d'Allure pour l'ensemble des acteurs	214
Tableau 40 : Les apports des différents dispositifs de gestion pour la direction générale	227
Tableau 41 : Périodicité des différents dispositifs chez Autosud.....	228
Tableau 42 : La matrice de cohérence organisationnelle chez Autosud ..	239
Tableau 43 : Les usages prévus dans la conception et les usages réels d'Allure.....	259
Tableau 44 : Les dynamiques des projets d'instrumentation d'après Drevetton (2014, p.60).....	278
Tableau 45 : Les objets intermédiaires et frontières chez Autosud	283

Table des matières

Résumé et mots clefs	I
Remerciements.....	II
Glossaire.....	IV
Sommaire	V
<i>Introduction générale.....</i>	<i>1</i>
Des fondements empiriques et théoriques	2
Autosud : des multiples défis organisationnels.....	2
Autosud : une quête de cohérence par le contrôle de gestion	4
Le design de recherche	7
Question et intérêts de la recherche.....	7
Méthodologie employée.....	9
Démarche de la thèse	9
<i>Partie 1 : Une approche théorique et méthodologique de la</i>	
<i>cohérence en contrôle de gestion</i>	<i>13</i>
<i>Chapitre 1 : La cohérence, finalité du contrôle de gestion</i>	<i>16</i>
Section 1 : La quête de cohérence.....	19
1. Coordination et cohérence	19
1.1 Coordination et Management	19
1.1.1 Division et coordination	20
1.1.2 Coordination par l'administration	21
1.1.3 La fonction administrative	22
1.2 Coordination et intégration	23
1.2.1 De la difficulté de coordonner.....	23
1.2.2 ... aux modes de coordination	25
2. L'organisation comme espace de coopération, cohésion et cohérence	27
2.1 Le processus de coopération	27
2.1.1 L'organisation comme système coopératif	27
2.1.2 Coopération complémentaire et communautaire	29
2.2 Cohésion et cohérence dans l'organisation.....	30
2.2.1 La cohésion.....	30
2.2.2 Cohérence et cohésion.....	33

Section 2 : Evolution du contrôle de gestion et cohérence	37
1. Le contrôle de gestion : vérifier ou maîtriser ?	38
1.1 Le contrôle : un concept ambigu	38
1.1.1 Un contrôle « vérification » ou un contrôle « maîtrise » ?.....	38
1.1.2 Le contrôle organisationnel	40
1.2 Les systèmes de contrôle comme mécanismes sociaux	43
1.2.1 Le contrôle des comportements	43
1.2.2 Une typologie des modes de contrôles.....	44
2. Du contrôle de gestion au pilotage des représentations.....	46
2.1 Contrôle de gestion, stratégie et individus	46
2.1.1 Stratégie et contrôle des comportements.....	46
2.1.2 L'évolution des organisations et du contrôle	48
2.2 Contrôle de gestion et cohérence	49
2.2.1 Le contrôle de gestion vecteur de convergence.....	49
2.2.2 Les outils de gestion porteurs d'influence sur les individus	51
Section 3 : Une cohérence multidimensionnelle	54
1. Cohérence stratégique et organisationnelle	54
1.1 Deux dimensions de cohérence	54
1.2 Une interface du contrôle de gestion.....	56
1.2.1 Les objectifs du système technique et les défis du système social	57
1.2.2 La matrice de cohérence selon Boisvert et Caron (2014)	58
2. Une cohérence aux multiples niveaux	59
2.1 Environnement, organisation et individu.....	59
2.1.1 En interne et externe	59
2.1.2 Hiérarchique et latérale	60
2.1.3 Individu et cohérence.....	61
2.2 Vers un modèle de la cohérence.....	63
2.2.1 Les dimensions.....	63
2.2.2 Les niveaux d'application	64
2.2.3 Les mécanismes à l'œuvre	65
Conclusion du chapitre 1	68
<i>Chapitre 2 : L'objet-frontière, ou la coopération sans consensus</i>	<i>69</i>
Section 1 : Les origines de l'objet-frontière.....	72
1. Les apports de la sociologie de la traduction.....	72
1.1 La sociologie de la traduction.....	72
1.1.1 Le réseau	73

1.1.2	Le cas de la coquille Saint-Jacques.....	73
1.2	Le processus de traduction	75
1.2.1	Les « moments » de la traduction	75
1.2.2	La traduction selon Star et Griesemer.....	78
2.	Le cas du Musée d'Histoire Naturelle	79
2.1	La collaboration d'acteurs très divers	80
2.1.1	Grinnell et Annie Alexander : les fondateurs du projet	80
2.1.2	Les collectionneurs et les trappeurs.....	81
2.1.3	L'administration de l'Université de Californie.....	82
2.2	Des mondes différents, un projet commun.....	82
2.2.1	Des préoccupations communes.....	83
2.2.2	Des méthodes de collecte pour un travail d'équipe	83
	Section 2 : Les propriétés de l'objet-frontière	86
1.	Le Musée d'Histoire Naturelle et les objets-frontières	86
1.1	A propos des objets-frontières	86
1.1.1	Le partage d'objectifs	87
1.1.2	La traduction par les points de passage	88
1.1.3	L'appellation « objet-frontière ».....	88
1.2	Les objets-frontières du Musée.....	89
1.2.1	Le référentiel et l'idéal-type.....	89
1.2.2	Les objets « enveloppes » et formes standardisées	90
2.	De l'objet à l'objet-frontière.....	91
2.1	Un processus complexe	91
2.1.1	L'objet intermédiaire	91
2.1.2	L'objet-frontière.....	93
2.2	Les spécificités de l'objet-frontière.....	94
2.2.1	La flexibilité interprétative.....	94
2.2.2	Les quatre propriétés selon Wenger	96
	Section 3 : L'objet-frontière en comptabilité et contrôle de gestion. 100	
1.	L'objet-frontière comme médiateur dans l'organisation	100
1.1	Des relations multi-niveaux	100
1.1.1	Une dynamique entre l'objet et l'acteur	101
1.1.2	Une dynamique entre les membres de l'organisation	102
1.2	Les objets-frontières médiateurs : une nouvelle typologie.....	102
1.2.1	Comptabilité et typologie de Star et Griesemer	103
1.2.2	Les nouveaux objets-frontières en comptabilité	104

2.	Les outils de gestion « frontières »	105
2.1	Tableaux de bord et indicateurs	105
2.1.1	BSC et problèmes organisationnels	106
2.1.2	Un BSC adapté par chaque organisation	107
2.1.3	Les indicateurs de performance comme objets-frontières....	109
2.2	L'assemblage d'objets-frontières	109
	Conclusion du chapitre 2	112
	<i>Chapitre 3 : Autosud, une étude de cas enchâssés</i>	113
	Section 1 : Le cas Autosud : croissance multimarque et multi-sites	116
1.	Caractéristiques des concessions automobiles.....	116
1.1	Un secteur en difficulté	116
1.1.1	Les évolutions suite à la crise de 2008-2009	117
1.1.2	Les acteurs du secteur	119
1.2	De multiples activités interdépendantes	121
1.2.1	Les interdépendances entre VN et VO.....	122
1.2.2	Les interdépendances entre les PR et l'APV	123
1.2.3	L'activité « gestion »	125
1.3	De multiples systèmes d'informations déconnectés.....	126
1.3.1	Des progiciels spécifiques à la concession automobile.....	126
1.3.2	Les outils fournis par les constructeurs	127
2.	Autosud : croissance externe et structuration de groupe.....	129
2.1	D'un groupe monomarque à un groupe multimarque	130
2.1.1	Une stratégie multimarque atypique	130
2.1.2	Le tournant PERDAREN.....	132
2.2	D'une gestion de la concession à la gestion de groupe (2012)...	133
2.2.1	Un nouveau directeur pour piloter l'opérationnel.....	134
2.2.2	« Ambitions Groupe »	134
2.2.3	Une réorganisation d'Autosud.....	136
	Section 2 : Des itérations entre terrain et théorie	139
1.	Le choix d'une posture interprétativiste	139
1.1	Les différentes approches épistémologiques.....	139
1.1.1	Les différentes approches	140
1.1.2	Une recherche inscrite dans l'interprétativisme.....	142
1.2	La construction de l'objet de recherche	145
1.2.1	D'une première question de recherche... ..	146
1.2.2	... à la définition de l'objet de recherche.....	147

2.	Méthode et Validation de la recherche.....	150
2.1	La méthode des cas enchâssés.....	150
2.1.1	Une méthode d'analyse de cas multiples.....	150
2.1.2	Les sources de données.....	153
2.2	La validité de la recherche.....	154
2.2.1	La validité globale.....	155
2.2.1.1	La validité du construit de recherche et de l'instrument de mesure	155
2.2.1.2	La validité interne.....	156
2.2.1.3	La validité externe de la recherche.....	157
2.2.2	La fiabilité globale de la recherche.....	157
2.2.2.1	La fiabilité de la recherche.....	157
2.2.2.2	La fiabilité de l'instrument de mesure.....	158
	Section 3 : Observations, entretiens et analyse de contenu.....	160
1.	Les observations participantes.....	160
1.1	Une posture d'observateur et de participant.....	160
1.1.1	L'observateur participant.....	161
1.1.2	Un exemple d'observation : l'inventaire de véhicules.....	162
1.2	Une collecte de données multi-sources.....	163
1.2.1	Les documents consultés et les objets.....	163
1.2.2	Les observations et participations.....	165
2.	Entretiens et Analyse de contenu.....	168
2.1	Les entretiens : guide et échantillon.....	169
2.1.1.1	Contexte et modalités.....	169
2.1.1.2	Les thématiques.....	169
2.1.2	Le choix de l'échantillon.....	172
2.1.2.1	Des entretiens conduits à tous les niveaux du groupe...	173
2.1.2.2	Les durées d'entretiens.....	175
2.2	L'analyse de contenu.....	176
2.2.1	Préparation et encodage.....	176
2.2.2	Une analyse multidimensionnelle.....	178
	Conclusion du chapitre 3.....	182

Partie 2 : Une nouvelle perspective de la cohérence par l'étude du cas Autosud183

Chapitre 4 : Allure, un tableau de bord multi-acteurs	186
Section 1 : Allure, un outil « opérationnel »	189
1. Un outil créé pour les opérationnels.....	189
1.1 Un outil de pilotage pour les opérationnels	189
1.1.1 Allure, un concept.....	189
1.1.2 La trame Allure	190
1.1.3 Des indicateurs et niveaux d'analyse multiples	191
1.2 L'optimisation du support Allure	192
1.2.1 Aspects techniques	192
1.2.2 L'évolution sur Skydrive	193
2. Une première implémentation chez PERDAREN	195
2.1 Une concession à titre d'« exemple »	195
2.1.1 D'une concession « critique » à une concession « exemple »	195
2.1.2 Notre prise en main d'Allure.....	196
2.2 Mobiliser, former les acteurs.....	197
2.2.1 Mobilisation et formation des chefs de services.....	197
2.2.2 Le rôle du directeur de concession	199
Section 2 : Allure, un outil multi-acteurs, multi-niveaux	201
1. Les usages d'Allure, par catégories d'acteurs.....	201
1.1 Allure selon la direction du groupe et la comptabilité	201
1.1.1 L'aide au pilotage	201
1.1.2 Une sensibilisation selon les responsables comptables.....	202
1.2 Allure selon les opérationnels.....	205
1.2.1 La polyvalence pour les directeurs de plaque.....	205
1.2.2 Un autre regard pour les chefs de service	208
2. L'analyse transversale des usages d'Allure	211
2.1 Un outil pour le groupe	211
2.1.1 Un outil d'aide à la décision à tout niveau	211
2.1.2 Une plus grande responsabilisation	212
2.2 Des fonctions multiples	214
2.2.1 Un outil de pilotage.....	214
2.2.2 Un outil d'apprentissage	215
2.2.3 Un outil de cohésion.....	215

Section 3 : Allure, au centre de la gestion opérationnelle	218
1. Les outils de pilotage et de stratégie.....	218
1.1 L'élaboration des objectifs grâce au budget.....	218
1.1.1 Les objectifs : inputs du système	219
1.1.2 La validation des objectifs	220
1.2 Les tableaux de bord.....	220
1.2.1 Les tableaux journaliers.....	220
1.2.2 Tendances	223
2. Allure et le système : supports et complémentarité	223
2.1 La réciprocity Allure et réunions	224
2.1.1 Les réunions de gestion	224
2.1.2 Les réunions de site critique	225
2.1.3 Les réunions des plans d'actions	225
2.2 Allure, un lien entre outils et horizons temporels	227
2.2.1 Les apports des outils et dispositifs	227
2.2.2 Le rythme du reporting.....	227
2.2.3 Complémentarité entre outils	229
Conclusion du chapitre 4	232
<i>Chapitre 5 : Cohérence et contrôle de gestion, une réconciliation ?</i>	233
Section 1 : Un outil de gestion vecteur de cohérence	236
1. Un tableau de bord vecteur de cohérence.....	236
1.1 Cohérence stratégique et organisationnelle	236
1.1.1 La cohérence stratégique chez Autosud	237
1.1.2 La cohérence organisationnelle chez Autosud	238
1.1.3 Une mise en perspective : cohérence stratégique et cohérence organisationnelle.....	241
1.2 Les niveaux d'application.....	241
1.2.1 La cohérence interne et externe.....	242
1.2.2 La cohérence hiérarchique et latérale	243
1.2.3 La cohérence instrumentale et psychologique	244
2. Les mécanismes de cohérence	244
2.1 Les mécanismes techniques.....	245
1.1.1 Coordination, intégration et différenciation.....	245
2.1.2 Contrôle des individus ou contrôle des faits.....	246
2.2 Les mécanismes sociaux.....	247
2.2.1 La cohésion : nécessité et risques	248

2.2.2	La coopération	249
Section 2 : Allure, un processus d'objet-frontière		252
1.	Allure : un intermédiaire entre les mondes	252
1.1	L'existence de communauté de pratiques	252
1.1.1	Compétences et communautés de pratiques	253
1.1.2	Communautés de pratiques chez Autosud.....	254
1.2	Allure un objet intermédiaire	255
1.2.1	Intentions et projections dans la conception.....	256
1.2.2	Transformations et négociations	257
2.	L'objet-frontière porteur de cohérence ?	260
2.1	Allure : les caractéristiques d'un objet-frontière	261
2.1.1	Les interactions entre Allure et ses utilisateurs	261
2.1.2	La flexibilité interprétative	262
2.1.3	Les caractéristiques	263
2.2	L'objet frontière, la coopération et la cohérence	267
2.2.1	Objet-frontière et besoins de cohérence	267
2.2.2	Objet-frontière et représentations des individus	268
Section 3 : Vers une réconciliation entre contrôle de gestion et cohérence		271
1.	L'influence des acteurs et des outils sur la cohérence	271
1.1	L'influence de l'acteur sur les outils	272
1.1.1	Le rôle de la direction.....	272
1.1.2	Le processus d'instrumentation	273
1.1.3	L'utilisateur actif.....	274
1.2	L'influence de l'outil sur les représentations des acteurs.....	275
1.2.1	L'instrument médiateur	275
1.2.2	L'objet : un vecteur de dynamique.....	277
1.2.3	Les effets des interactions entre acteurs et outils.....	278
2.	Le contrôle de gestion à l'épreuve de la dynamique des organisations 279	
2.1	Une nouvelle perspective : Contrôle de gestion/Cohérence	279
2.1.1	Stratégie, organisation et cohérence	279
2.1.2	Une reconsidération de l'acteur et de l'actant	280
2.1.3	Le contrôle de gestion en tant qu'assemblage d'objets	282
2.2	Dynamique de l'organisation et cohérence.....	284
2.2.1	La dynamique de changement.....	284

2.2.2	L'élaboration d'objets polyvalents	285
2.2.3	L'importance des systèmes d'information et de l'informatisation 286	
	Conclusion du chapitre 5	289
	Conclusion Générale	290
	Contributions de la recherche	293
	Contribution théorique	293
	Un modèle autour du concept de cohérence.....	293
	Le rôle des objets-frontières	294
	La dynamique contrôle de gestion et cohérence	295
	Contribution méthodologique	296
	Un nouveau terrain de recherche.....	296
	L'étude approfondie de cas enchâssés.....	296
	La combinaison de différents modes de collecte	297
	Contribution managériale	297
	Une réponse au problème de cohérence	297
	Un système cohérent d'outils complémentaires	297
	L'élaboration des outils	298
	Limites et perspectives de la recherche	298
	Limites et perspectives théoriques	298
	Limites et perspectives méthodologiques	299
	Limites et perspectives managériales	300
	Bibliographie	301
	Annexes.....	316
	Annexe 1 : Données sur le secteur automobile.....	317
	Annexe 2 : Chiffre d'affaires commerce et réparation automobile	318
	Annexe 3 : Missions réalisées chez PERDAREN (étude exploratoire).....	319
	Annexe 4 : Guides d'entretien.....	320
	Annexe 5 : Captures d'écran logiciel Nvivo	325
	Annexe 6 : Extraits des entretiens.....	327
	Annexe 7 : Présentation du tableau de bord Allure	328
	Tables des illustrations	329
	Les figures	329
	Les tableaux.....	331
	Table des matières	333