

PRÉVENIR PLUTÔT QUE GUÉRIR : COORDONNER, FAIRE COOPÉRER ET AUTOMATISER PAR LES OUTILS DE GESTION

Charlotte BAILLE

Montpellier Recherche Management
Université de Perpignan Via Domitia
(France)

RÉSUMÉ :

Le présent papier propose de s'intéresser à la façon dont les outils de gestion peuvent contribuer à une meilleure coordination et coopération dans l'entreprise. Par un meilleur fonctionnement interne et une meilleure réactivité grâce à des outils de gestion ayant des propriétés d'objet-frontière, l'organisation serait ainsi mieux en mesure de prévenir les défaillances et éviter les pertes de performance.

Mots clés : coopération, contrôle de gestion, objet-frontière, secteur automobile.

INTRODUCTION

Quelles sont les « bonnes pratiques » de gestion ? Cette question trouve différentes réponses selon le manager auquel vous la posez. C'est ce que soulignent Briers et Chua (2001) en évoquant le concept de « visionary object ». Tout manager souhaite de l'efficacité et des bonnes pratiques au sein de son organisation, cependant chaque manager aura sa propre vision de cette efficacité ou de ces pratiques. Il y a ainsi des interprétations locales qui pourront être très différentes d'une entreprise à l'autre. Chaque organisation possède ainsi ses propres indicateurs, témoins de la « bonne » ou « mauvaise » pratique selon la vision des managers. Il peut ainsi y avoir une diversité des représentations de la « bonne pratique » au sein de l'organisation pouvant conduire à une perte de cohérence globale (Fiol et De Gueuser, 2007 ; Pech-Varguez, 2003). Il devient alors difficile de mettre en œuvre les stratégies, d'anticiper les risques et de prévenir les dysfonctionnements. Les outils du contrôle de gestion doivent permettre aux managers de prendre des décisions mais faut-il encore que ces décisions soient mises en œuvre par les opérationnels. Ces outils montrent des limites à pouvoir intégrer différentes logiques (Boitier et Rivière, 2016 ; Lander et al., 2013), devenant source d'incohérence et de dysfonctionnements au sein de l'organisation.

Néanmoins, certains outils semblent parvenir à franchir ces limites et répondre à une multitude d'attentes, ce qui permettrait d'intégrer les logiques et éviter, de ce fait, une perte de cohérence de l'organisation. C'est le cas par exemple du Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1992). À première vue, celui-ci paraît

peu propice à l'adaptation ou aux multiples interprétations du fait de sa nature structurante (Bourguignon et al., 2002). Les travaux d'Hansen et Mouritsen (2005) montrent cependant que le BSC répond aux problèmes organisationnels propres à chaque organisation en revêtant des caractéristiques d'objet-frontière (Star et Griesemer, 1989). Ce concept, développé par Star et Griesemer (1989) permet d'identifier des objets capables de faire coopérer différents mondes grâce à une certaine flexibilité interprétative. L'objet est ainsi suffisamment robuste pour être reconnaissable par les différents mondes tout en ayant la faculté de s'adapter aux spécificités locales (souplesse). Un outil de gestion « objet-frontière » serait ainsi potentiellement plus en mesure de répondre à la multiplicité des attentes et des représentations des managers pour réaliser les bonnes pratiques. En favorisant la coopération et la coordination, le fonctionnement interne de l'entreprise pourrait s'améliorer. L'utilisation de l'outil serait alors un indicateur de bon fonctionnement de l'organisation, en particulier lorsqu'il s'adresse à une multitude d'acteurs.

Ce travail de recherche vise ainsi à remettre en perspective les moyens dont dispose l'organisation pour faciliter la prise de décision, le bon fonctionnement de l'organisation et anticiper les risques grâce aux outils de gestion. Notre question de recherche peut se formuler ainsi : comment les outils de gestion peuvent répondre à la multiplicité des attentes et des représentations des managers pour réaliser les « bonnes » pratiques ?

Dans une première partie, nous présentons les apports du cadre conceptuel de l'objet-frontière pour la comptabilité et le contrôle de gestion. Ensuite nous présentons notre recherche qui s'appuie sur une étude de cas enchâssés multiple (Yin, 2009) d'un groupe de concessions automobiles multimarque. Les résultats de cette étude de cas feront l'objet d'une troisième partie. Enfin, nous discutons de ces résultats dans une dernière partie.

1. UN OUTIL DE GESTION « OBJET-FRONTIÈRE » ?

Les travaux de Star et Griesemer s'inscrivent dans la continuité de ceux d'Akrich Callon, Law et Latour en sociologie de la traduction (Akrich et al., 2006 ; Callon et Law, 1997). Dans cette perspective, le réseau intègre à la fois des humains mais également des « non-humains » qui agissent dans le réseau. Il s'effectue alors un processus de traduction (Callon, 1986) qui permet la résolution du problème par la coopération. Ce processus de traduction comprend différents moments avec des points de passages obligés qui doivent être acceptés par tous les actants (humains et non-humains) du réseau. Là où Callon (1986) voit ces points de passage obligés comme un entonnoir, Star et Griesemer (1989) proposent au contraire une multitude de points de passage, qui ne sont alors plus « obligés ». L'important étant que les acteurs utilisent au moins l'un de ces points de passages. En cela réside la différence fondamentale entre les travaux de la sociologie de la traduction et ceux de l'objet-frontière.

L'objet-frontière, une source de coopération

En explorant le cas de la constitution d'une collection d'animaux pour le Musée d'Histoire Naturelle, Star et Griesemer (1989) mettent en évidence le rôle de différents objets ayant permis de faire coopérer des acteurs venant de mondes très différents tels que des trappeurs, des scientifiques et les administrateurs de l'Université finançant le projet. Ces objets sont qualifiés « d'objet-frontière » par Star et Griesemer (1989). En 2010, Star explique que le terme « frontière » doit être vu comme un lieu de passage et non en tant que limite entre les mondes. En cela, ils sont ainsi source de coopération entre des mondes où le consensus est difficile voire impossible.

Cette coopération est nécessaire à l'organisation, car elle permet d'obtenir le meilleur de chacun de ses membres (Katz et Kahn, 1978). Elle permet de « *rechercher une définition partagée du travail de chacun* » (Hatchuel, 1996, p.111). La coopération revêt ainsi une dimension collective mais aussi une certaine conscience de la finalité (Dameron, 2004). Pour Barnard (1938), la coopération repose à la fois sur une certaine capacité de communication, une finalité commune et la volonté personnelle. Le dirigeant a également pour rôle de fournir un système de communication organisationnelle, mettre à disposition les ressources, définir la finalité (Barabel, 2009). Chez Barnard (1938), la coopération, basée sur des systèmes d'incitations et de persuasion, est atteignable avec une vision commune, autrement dit avec un certain consensus. Les travaux de Dameron (2004) mettent en évidence une coopération *complémentaire* et une autre *communautaire*. La coopération complémentaire s'obtient grâce à un besoin de complémentarité, les différences entre individus sont donc source de coopération. À l'inverse, les ressemblances entre individus sont, quant à elles, source de coopération communautaire. Dans les deux cas, elle se « *nourrit d'interdépendance, suivant une certaine finalité et des engagements réciproques* » (Dameron, 2004, p.150)

Pour répondre aux besoins de coopération, l'objet-frontière fait preuve de flexibilité interprétative, c'est-à-dire la capacité d'être à la fois suffisamment « robuste » pour être reconnaissable par les différents mondes tout en étant suffisamment « plastique » pour s'adapter à chacun de ces mondes. En réalité, l'objet-frontière aurait plutôt quatre grandes caractéristiques lui permettant de faire preuve de flexibilité interprétative (Wenger, 2005) : la capacité d'abstraction, la polyvalence, la modularité et la standardisation. La capacité d'abstraction fait référence à la capacité de l'objet à faire dialoguer différents mondes. Pour y parvenir, il doit exister en tant que concept, comme par exemple l'État français. L'objet-frontière doit également faire preuve de polyvalence, c'est-à-dire avoir plusieurs fonctions ou usages, mais aussi être utilisable en tout ou en partie (modularité). Enfin, pour faciliter le dialogue, l'information doit être compréhensible par l'ensemble des mondes et donc standardisée.

Les travaux de Vinck (2009, 1999a, 1992) mettent en évidence le processus d'évolution de l'objet à celui d'objet-frontière. Pour Vinck (2009), l'objet va connaître différentes phases : objet – objet intermédiaire – objet-frontière. Dans un premier temps, l'objet initial va revêtir les intentions et les projections de ses concepteurs, puis va devenir objet intermédiaire en étant utilisé par les différents acteurs. Cette utilisation va venir transformer l'objet, ce qui va renforcer sa

capacité à structurer le réseau (Vinck, 1999a). L'objet intermédiaire peut faciliter la coopération entre des mondes hétérogènes, néanmoins, cela ne suffit pas à en faire un objet-frontière. Pour cela, l'objet intermédiaire doit s'équiper de métadonnées, c'est-à-dire des éléments communs aux différents mondes : standards, catégories, conventions (Vinck, 2009). La coopération devient alors possible en absence de consensus.

Les travaux en comptabilité et contrôle de gestion

L'objet-frontière présente des perspectives intéressantes pour expliquer pourquoi un outil de gestion facilite la coopération ou au contraire, n'y parvient pas faute d'avoir évolué en objet-frontière. Bien qu'encore rares, des travaux en comptabilité et contrôle de gestion mobilisent ce concept pour expliquer par exemple les relations entre l'objet et l'acteur (Rocher, 2008) mais aussi le rôle de médiateur de l'outil (Windeck et al., 2013).

Le concept d'objet-frontière nécessite cependant quelques adaptations pour répondre aux besoins de la comptabilité et du contrôle de gestion. Briers et Chua (2001) proposent ainsi une typologie reprenant les grandes catégories d'objets issus des travaux de Star et Griesemer (1989) : répertoire, idéal-type, objet aux frontières communes, standards. Les bases de données comme les matrices de coûts sont assimilés à des objets de type « répertoire », c'est-à-dire un regroupement d'objets classifiés et standardisés. La méthode ABC est un « idéal-type », méthode à la fois vague mais suffisamment connue par les acteurs pour être capable d'adaptations locales. Les coûts, quant à eux, se présentent sous forme d'objet aux frontières communes (ou objet « enveloppe » pour Trompette et Vinck, 2009) dont le contenu varie en fonction des besoins. Enfin les logiciels de comptabilité sont des standards, des méthodes standardisées. Briers et Chua (2001) ajoutent une dernière catégorie, les « visionary object », c'est-à-dire des objets qui ont une forte légitimité au sein d'un monde particulier mais qui se traduisent par des représentations différentes. Dans le cas de la comptabilité et du contrôle de gestion, ce sont les bonnes pratiques managériales et l'efficacité. Pour Rocher (2008) qui s'intéresse aux relations entre l'objet et l'outil, il existe une catégorie supplémentaire, l'objet moral, tel que par exemple les principes comptables. Ces objets « *recouvrent l'ensemble des valeurs et principes partagés par des individus appartenant à des mondes sociaux différents, évocateurs d'un comportement à atteindre* » (Rocher, 2008, p.55).

Pour Windeck et al., (2013), les objets-frontières permettent de faire dialoguer les comptables et les opérationnels. Ils créent en effet un « pont » entre les comptables qui deviennent des « business partner » et les autres managers de l'organisation. L'introduction d'outils objet-frontière tels que des processus d'affaires, stratégie d'entreprise, progiciels de gestion et des configurations organisationnelles ont permis de connecter « *le 'monde du management' au 'monde comptable'* » (Windeck et al., 2013, p.624). De même, les travaux de Caron et al., (2007) sur les indicateurs de performance montrent que ceux-ci ont permis de réduire les tensions entre les gestionnaires, experts et les entrepreneurs sociaux en jouant un rôle d'objet-frontière. Autre outil, le Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1992) présente une certaine flexibilité interprétative car il possède suffisamment de robustesse par sa structure sous forme d'axes mais aussi une certaine souplesse dans son adaptation locale (Hansen et Mouritsen,

2005). Selon Hansen et Mouritsen (2005), le BSC permet d'engendrer un dialogue autour de la stratégie et donc de faciliter la coopération au sein de l'organisation.

L'évolution de ces outils de gestion vers une forme d'objet-frontière pousse ainsi Mévellec et Nautré (2013) à suggérer que le contrôle de gestion devrait être un assemblage d'objets-frontières, capable de faire dialoguer et coopérer les membres de l'organisation. Nous proposons d'approfondir cette piste au travers de l'étude de cas d'un groupe de concessions automobiles.

2. MÉTHODE DE CAS ENCHASSÉS ET PRÉSENTATION D'AUTOSUD

Autosud est un groupe de concessions automobiles multimarques. Il est ainsi composé d'une holding et d'une multitude de filiales (une trentaine) que sont les différentes concessions automobiles. Il s'agit donc de l'un des plus gros groupes indépendants multimarque. Les concessions ayant été acquises en fonction des opportunités du marché, elles sont de tailles et de marques variées telles que des marques françaises, allemandes, asiatiques, américaines Ces concessions sont aussi parfois en concurrence sur le même marché dans la même ville. Chaque concession possède plusieurs activités : vente de véhicules neufs, vente de véhicules d'occasion, vente de pièces de rechange et atelier. Le groupe possède ainsi différentes concessions d'une ou plusieurs marques dans la même ville ou dans des villes différentes, dans tout le sud de la France. Si à l'origine, le PDG pouvait aisément piloter seul le groupe avec l'aide des directeurs de concessions, la multiplication des concessions est venue compliquer la direction. Afin de rassurer les banquiers mais aussi en vue de transmettre plus tard le groupe à ses descendants, le PDG a ainsi fait le choix d'engager un directeur adjoint, résolument orienté vers la gestion opérationnelle, tandis qu'il conserve la stratégie générale et la gestion de l'immobilier.

Des difficultés de pilotage et de prise de décisions

En étant constitué de concessions de toutes marques, le groupe est confronté à un problème important de reporting et d'outils de groupe capables d'aider à la décision. En effet, chaque concession dépend du constructeur automobile dont il distribue la marque, notamment au niveau de son progiciel de gestion. Il y a donc une multiplication des progiciels automobiles, spécifiques à chaque marque et qui ne peuvent toujours pas aujourd'hui être reliés entre eux par exemple. Cela pose un véritable problème de gestion au niveau de groupe, qui ne dispose pas d'un reporting et d'un outil commun d'aide à la décision. Difficile dans ces conditions de mettre en œuvre une stratégie claire et de pouvoir prendre les décisions sans avoir les informations suffisantes. Autre problème, les concessions étant en concurrence, il est difficile de les faire coopérer entre elles, alors que cela pourrait représenter un avantage stratégique. Enfin, au sein même de chaque concession automobile, les opérationnels (chefs des ventes, d'atelier) ont souvent des difficultés à communiquer avec les administratifs (responsables comptables).

Au moment où le directeur opérationnel (DO) prend sa fonction, il n'existe pas de cohésion ni de véritable sentiment d'appartenance au groupe Autosud. Pour

répondre à ces différents problèmes, le DO met en place le programme « Ambition Groupe » comprenant des procédures mais aussi de nouveaux outils de gestion. Il propose de mettre en place un tableau de bord commun à tout le groupe qu'il nomme « Allure » en référence au domaine de la voile (c'est ce qui permet au bateau de naviguer dans le sens du vent). Nous nous sommes chargés de son implémentation mais également de son automatisation qui a contribué à sa réussite. Le DO a mis aussi en place un tableau de bord présentant les tendances du marché de l'automobile, à destination des directeurs d'unités. En complément de ces tableaux de bord, il instaure également des réunions dédiées aux plans d'actions et des réunions spécifiques pour les concessions en difficulté. Ces différents dispositifs viennent compléter les réunions de gestion mensuelles, les tableaux de bord journaliers, les budgets et les comptes de résultats déjà présents dans le groupe (Tableau 1).

<u>Dispositifs</u>	<u>Descriptif</u>	<u>Fréquence</u>
Tableaux du matin	Tableau de bord reprenant les commandes de véhicules et le résultat de l'atelier pour tout le groupe	Journalière
Allure	Tableau de bord reprenant les indicateurs financiers et non financiers de chaque activité de la concession, pour tout le groupe. Données en cumul.	Mensuelle
Tendances	Tableau de bord reprenant les indicateurs clefs du marché de l'automobile avec historique. Support pour la stratégie.	Semestrielle
Budget	Réalisé par chaque concession avec validation par la direction générale.	Annuelle
Comptes de résultat	Modèle propre à chaque constructeur automobile.	Mensuelle ou Trimestrielle
Réunions de gestion	Présentation du compte de résultat à la direction générale.	Mensuelle ou Trimestrielle
Réunions de site critique	Réunion spécifique pour les concessions en difficulté financière ou en retard sur les objectifs	En fonction des besoins
Réunions plans d'actions	Présentation des plans d'actions devant d'autres membres du groupe. Échange entre les pairs. 2 ^{ème} réunion consacrée aux résultats obtenus.	2 fois par an

Tableau 1 Les dispositifs chez Autosud, descriptif et fréquence

Une méthodologie adaptée au cas

Ce type d'organisation se prête particulièrement à une étude de cas enchâssés multiple (Yin, 2009). Cette méthode consiste à multiplier les études de cas tout en conservant un contexte unique. Elle a pour avantage de faciliter la généralisation des résultats. Yin (2009) préconise de réaliser à la fois une observation et des entretiens. Nous avons ainsi opté pour une observation participante de six mois (à temps plein) chez Autosud au terme de laquelle nous

avons réalisé des entretiens de type semi-directif. Les observations directes favorisent ainsi la contextualisation des données et la participation ajoute une certaine perspicacité sur les comportements même si cela peut conduire à un biais lié à l'implication du chercheur (Yin, 2009). Les entretiens viennent ainsi en complément des observations. Notre objectif est de trianguler les données entre les observations, les entretiens et les documents pour augmenter la validité et la fiabilité de la recherche (Drucker-Godard et al., 2014).

Grâce à une étude pré-exploratoire réalisée auparavant, nous n'avons pas eu de difficultés particulières à collecter les données. Nous avons ainsi participé à de nombreuses missions telles que l'optimisation du système d'information et de pilotage, l'implémentation d'un tableau de bord mais aussi l'accompagnement personnalisé d'une concession en difficulté. Nous avons aussi participé à la convention du groupe, à des réunions (Comité de Direction, plans d'actions, de gestion...) et pu accéder à de nombreux documents (organigramme financier, comptes de résultats, bulletins trimestriel des constructeurs automobiles...).

Pour les entretiens semi-directifs, nous avons réalisé un guide d'entretien en suivant les préconisations de Gavard-Perret et al. (2008) abordant l'utilisation des outils de gestion du groupe et l'organisation du reporting. En tout, 21 entretiens d'environ 30 minutes ont été réalisés à tout niveau du groupe de concessions automobiles : 6 chef des ventes de véhicules ou d'atelier, 6 responsables comptables, 6 directeurs d'unités et membres de la direction générale (directeur opérationnel, directeur administratif, contrôleur de gestion...). L'ensemble des données ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu (Bardin, 1977) à l'aide du logiciel NVivo. De nombreuses données ont été collectées suite à cette étude, nous présentons donc ici uniquement les résultats les plus pertinents par rapport à l'objet de recherche.

3. UN DISPOSITIF GROUP QUI FAVORISE LA COORDINATION ET LA COOPÉRATION

Parmi les différents dispositifs du groupe, le tableau de bord Allure a amené plus de coopération et de coordination dans le groupe, grâce à ses qualités d'objet-frontière.

Allure, de l'objet intermédiaire à l'objet-frontière

Ce tableau de bord se présente sous forme d'un tableau MS Excel et de différents onglets dédiés à chaque activité de la concession : véhicules neufs (VN), véhicules d'occasion (VO), pièce de rechange (PR) et la partie atelier (APV). On y trouve également des feuilles réservées à la partie financière et aux frais de structure. Ce tableau de bord fait l'objet d'une consolidation progressive « bottom up ». Il existe ainsi un document pour chaque concession puis une consolidation au niveau du groupe complet.

Ce document permet ainsi d'intégrer dans un fichier unique chaque activité pour chaque concession. En effet, malgré l'existence un progiciel de gestion, les activités voient rarement les liens avec les autres activités. Par exemple, la vente de véhicules neufs et l'atelier n'ont pas forcément de lien direct à première vue. Cependant, le nombre de véhicules neufs vendus permet de connaître le « parc

roulant » et ainsi la clientèle potentielle pour l'entretien à l'atelier. Allure contient ainsi un indicateur permettant de mettre en relation ces deux activités.

Au niveau d'une unité appelé « plaque » (dans le secteur automobile), un directeur supervise plusieurs concessions automobiles de la même marque. L'existence d'Allure permet ainsi à ces directeurs de plaque d'avoir les données importantes pour ses concessions réunies dans un fichier unique. Au niveau du groupe, cela permet également le partage et une motivation par la compétition.

« 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)

Comme le souligne ce responsable de site, la compétition est très forte entre les concessions. Il paraît donc difficile d'obtenir un consensus, en particulier autour d'un outil basé sur le partage d'informations stratégiques entre concurrents, même s'ils appartiennent au même groupe. De plus, chaque concession possède une culture de marque liée au constructeur dont il distribue la marque. Bien qu'il y ait des éléments propres au secteur automobile, comme par exemple, l'organisation sous forme d'activité, chaque marque possède son fonctionnement et sa culture. Au-delà même du problème de marque, cette compétition et cette absence de consensus se retrouve au sein même des concessions. Du fait d'une course au meilleur résultat par chaque service (véhicules neufs, occasions, pièces de rechange, atelier), le résultat global de la concession peut parfois s'en trouver altéré. Par exemple, la vente d'une « flotte » de véhicules neufs à une entreprise sous forme de contrat longue durée implique un retour de ces véhicules environ 2 ans après. Ces véhicules s'avèrent très dur à revendre en tant que véhicule d'occasion. La marge réalisée par la vente neuve peut être perdue sur la revente du même véhicule en occasion. Dans certains cas, il y a même des pertes très importantes sur l'opération, ce qui va à l'encontre de l'intérêt de la concession. Le tableau de bord Allure facilite ainsi les échanges et montrent les liens existant entre les différentes activités.

Toutefois, pour parvenir à ce résultat, le tableau de bord a suivi un processus d'évolution, passant d'un état d'objet à celui d'objet-frontière capable de faire coopérer différents mondes. Sur la conception, il est important de noter qu'Allure a fait l'objet d'une collaboration entre le directeur opérationnel et le contrôleur de gestion. Par cette collaboration, Allure a intégré les intentions et les projections à la fois d'ordre opérationnel mais aussi d'ordre plus administratif. Une fois mis en œuvre, le tableau de bord a fait l'objet de transformations et de négociations, ce qui l'a conduit à devenir un objet intermédiaire (Vinck, 2009). Allure a vu sa structure évoluer, notamment par la suppression d'une feuille dédié à l'indice de satisfaction client. En effet, cet indice est fourni par les différents constructeurs automobiles qui le calculent chacun selon leur méthode. De plus, tous les constructeurs ne réalisent pas cette étude, comme les constructeurs de marque asiatique par exemple. Cet indice ne s'est donc pas montré pertinent à l'utilisation, il a donc été retiré. Par ailleurs, Allure s'est vu ajouté une nouvelle feuille concernant les ventes de pneus. Ces

différentes transformations ont conduit le tableau de bord à devenir un objet-frontière, dont il présente les caractéristiques.

En effet, Allure fait preuve de flexibilité interprétative en montrant une certaine robustesse de par sa structure sous forme d'activités, aisément reconnaissable pour chacune des concessions automobiles. D'un autre côté, il est aussi assez souple pour laisser une libre interprétation aux acteurs. Allure présente ainsi les quatre grandes caractéristiques de l'objet-frontière selon Wenger (2005).

Dans un premier temps, il possède une certaine force conceptuelle grâce à sa dénomination « Allure » en référence à la voile. En ce sens il est capable d'abstraction. De par sa structure sous forme d'onglets en format MS Excel et sa consolidation progressive, Allure est capable de modularité. Il est possible de ne regarder qu'une seule activité avec toutes les concessions ou bien une seule concession et toutes ses activités. Ce tableau de bord se base également sur la standardisation des données. En cas de besoin, les données sont retraitées afin que toutes les informations présentées dans Allure puissent être comparables. Le langage utilisé est connu par tous et si ce n'est pas le cas, un guide réalisé par le contrôleur de gestion spécifie les équivalences. Enfin, le tableau de bord est très polyvalent grâce à ses multiples usages (tableau 2).

	Directeurs de plaque	Chefs de Service	Responsables Comptable
Pilotage	6/6 ¹	5/6	
Banque de données	5/6	3/6	
Comparatif	5/6		
Apprentissage	2/6	3/6	
Sensibilisation/ Échanges / Management	3/6	4/6	4/6

Tableau 2 Les usages du tableau de bord Allure, par catégorie d'acteur

Chaque acteur utilise le tableau de bord en fonction de ses besoins. Pour un jeune directeur de plaque ou responsable de site, Allure pourra servir d'outil d'apprentissage. L'outil s'adapte ainsi aux différents besoins de chaque utilisateur. Pour les responsables comptables, qui ont accès à de nombreuses données, l'intérêt majeur de ce tableau de bord réside dans la capacité à faire communiquer les administratifs et les opérationnels, ou à sensibiliser les opérationnels à la gestion. Au moment de notre étude, les chefs de services n'avaient pas d'accès permanent au comparatif. Les directeurs de plaques expliquent en effet que ceux-ci n'étaient pas encore prêts pour y avoir accès et que l'accent est mis sur le comparatif de la plaque uniquement.

« 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

¹ Lire : 6 directeurs de plaque sur les 6 reçus en entretien utilisent Allure comme outil de pilotage

de l'un pour dire : bah voyez lui c'est pire que moi. [...] Mais par contre, s'ils me le demandent je leur montre, il n'y a pas de problème. » (Direction-DO)

Les dispositifs groupe et leur rôle dans la coopération

La direction générale met à disposition des concessions un ensemble d'outils et de dispositifs propres au groupe afin d'aider à la prise de décision à tous les niveaux du groupe. Si Allure, en tant qu'objet-frontière, est l'outil majeur de support de coopération, les autres dispositifs viennent renforcer et compléter cet outil.

Au niveau des concessions en elle-même, la préparation des réunions de gestion et/ ou de site critique renforce la cohésion de groupe et la coopération entre la direction générale et les concessions. Ces réunions peuvent permettre de résoudre différents problèmes mais aussi d'anticiper et de faire émerger les dysfonctionnements sur la gestion des stocks, le suivi des aides financières et le suivi de la balance client par exemple. L'objectif étant d'anticiper les éventuels problèmes financiers.

« Ah oui bien sûr, on échange et bon y'a des choses intéressantes, on avance, du point de vue boulot » (Plaque AM, Directeur de plaque)

Les réunions sur les plans d'actions présentent également un intérêt certain. Celles-ci sont organisées en parallèle avec Allure.

« Je cite à partir de Allure, c'est aussi à partir de là que je mets en place les réunions plans d'actions » (Direction-Do)

L'objectif est que chaque chef de service choisisse un indicateur à améliorer. Il doit alors proposer un objectif chiffré, le délai pour atteindre cet objectif et les moyens humains, organisationnels et financiers dont il a besoin. Cette présentation s'effectue devant d'autres concessions automobiles et la direction générale, ce qui permet à un chef de service d'échanger avec ses pairs pour trouver des solutions et avoir un retour sur son plan d'action. Environ 6 mois plus tard, une seconde réunion est organisée afin de faire le point sur les plans d'actions mis en œuvre. C'est aussi l'occasion de rencontrer les nouveaux membres du groupe vu que les concessions sont souvent éloignées géographiquement. La direction générale organise également un comité de direction afin d'informer les directeurs de plaque des évolutions en termes de marché, de règlementations et sur les nouveautés dans le groupe.

4. DES OUTILS DE GESTION APTES À RÉPONDRE AUX BESOINS DES MANAGERS ?

Comme le souligne Girin (1983), les instruments de gestion devraient « *produire la gestion* » (p.20), ce qui implique notamment de coordonner les activités. En effet, chaque partie de l'organisation possède ses outils, ce qui amène à une spécialisation des outils de gestion. Or comme le précise Girin (1983, p.6), cette « *spécialisation des critères rend impossible une cohérence globale des choix* ». L'outil (ou plutôt l'instrument pour Girin), devrait alors être en mesure d'intégrer à la fois les spécificités locales et la cohérence globale. Nous

proposons ici de discuter du fait qu'un outil de gestion « frontière » serait cependant capable de répondre à cette problématique en amenant coordination et coopération.

Une meilleure coordination ?

Dans une structure de type décentralisée, chaque entité est autonome et doit prendre ses propres décisions. La stratégie décidée en amont doit cependant se déployer et les outils de gestion devraient ainsi refléter les résultats de la stratégie mise en œuvre. Malgré les évolutions du management, les organisations semblent toutefois éprouver des difficultés de coordination (Fiol, Jordan et Sullà, 2004). Comme dans le cas Autosud, Fiol, Jordan et Sullà (2004) montrent que la mise en œuvre de systèmes incitatifs tels que des primes au résultat peuvent aller à l'encontre de l'intérêt de la concession. C'est ce que nous avons constaté avec la vente de « flotte » de véhicules neufs. Les approches historiques (Fayol, 1916) de la coordination mettent l'accent sur la nécessité de soumettre les intérêts de l'organisation sur ceux de l'organisation. Cette approche est remise en question notamment par les travaux de Follett (1949, 1941) et ceux de Lawrence et Lorsch (1986, 1967) qui privilégient l'intégration. De même, comme le soulignent Bernoux (2009, p.46) : « *les mécanismes de coordination traditionnels, comme l'autorité hiérarchique ou les règles formelles, ne suffisent plus* ». Il est alors nécessaire de trouver de nouveaux moyens de faciliter la coordination qui devient de plus en plus difficile avec la perte de proximité (Torres, 2000).

Pour augmenter la coordination, Autosud s'appuie sur différents dispositifs, et plus particulièrement sur Allure qui présente à la fois une capacité d'intégration et de différenciation (Lawrence et Lorsch, 1986). Par exemple, Allure intègre à la fois les objectifs de vente fixés par les constructeurs automobiles (liés à des primes) mais également ceux fixés par le groupe. Il favorise ainsi l'intégration des besoins du groupe et ceux des constructeurs automobiles, de qui ils sont fortement dépendants. Néanmoins, Allure fait aussi preuve d'adaptation en permettant de nombreux usages : pilotage, apprentissage, sensibilisation à la gestion... Ce tableau de bord répond aux attentes d'un tableau de bord faisant preuve d'unicité mais également de différenciation organisationnelle (Travaillé et Dupuy, 2014). Une certaine flexibilité interprétative de l'outil contribue ainsi à une meilleure intégration et différenciation. Dans cette perspective, les réunions de gestion mais plus particulièrement les réunions de plans d'actions jouent un rôle de comité de coordination (Lawrence et Lorsch, 1986) en permettant de confronter tous les plans d'actions du groupe. En mettant également en œuvre des procédés au niveau du groupe, comme par exemple, la procédure pour remplir Allure, la direction générale mise aussi sur une coordination par la standardisation des méthodes (Mintzberg, 1982).

Via un objet-frontière et des mécanismes supports, la direction générale favorise la coordination dans son organisation, ce qui contribue à un meilleur fonctionnement interne.

Plus de coopération grâce aux objets-frontières ?

L'objet-frontière a comme capacité d'apporter de la coopération entre des mondes qui ne parviennent pas à trouver un consensus. Comme nous avons pu le voir précédemment Allure présente toutes les caractéristiques propres à l'objet-frontière : abstraction, polyvalence, modularité et standardisation (Wenger, 2005). Grâce à ces caractéristiques, Allure a permis une meilleure coopération non seulement entre les concessions mais aussi au sein même des concessions. Du fait d'un cadre clairement défini et d'une participation de toutes les concessions, le tableau de bord est encore en place aujourd'hui, quatre ans après sa mise en œuvre. Grâce à cet outil, les concessions acceptent de partager des données stratégiques et détaillées de l'ensemble de leurs activités. Ils coopèrent et échangent, ce qui leur donne un atout stratégique face à des concessions n'appartenant pas à un groupe ou à un groupe monomarque. Grâce à la coopération initiée par Allure, les directeurs de plaque ont également accès à des données stratégiques présentes dans le tableau de bord Tendances, consolidation de toutes les données du marché des constructeurs automobiles.

Au niveau de la concession automobile en elle-même, il était difficile de faire communiquer les administratifs et les opérationnels mais comme dans le cas présenté par Windeck et al. (2013), l'objet-frontière a permis de connecter ces deux mondes particuliers. En effet, les responsables comptables mettent tous en avant l'effet qu'a eu Allure sur la coopération entre les services. Le tableau de bord, en présentant des indicateurs non financiers mais aussi financiers intègre ainsi la logique « administrative » et la logique des « opérationnels ».

Une automatisation pour la fiabilité de l'information

Néanmoins, le projet « Allure » a failli ne pas arriver à terme suite à des problèmes liés à la fiabilité et à la remontée des informations. Dans un premier temps, nous avons nous-mêmes réalisé la consolidation de tous les tableaux de bord Allure de chaque concession. Le problème, c'est qu'à ce moment-là le tableau de bord était réalisé uniquement ou en grande partie par le directeur de plaque ou de concession. Les données étaient difficiles à actualiser et les erreurs de remontées étaient fréquentes. Nous avons ainsi proposé de mettre chaque tableau de bord à disposition de tous les membres de chaque concession, par un système de cloud computing : le Skydrive. Nous avons ensuite réalisé des liaisons et des remontées automatiques entre les différents documents pour faciliter la réalisation du consolidé du groupe. Cette mise en ligne a permis au système d'information de s'adapter non seulement à l'utilisateur, à la structure du groupe (qui souffre d'une multitude de progiciels non compatibles) mais aussi à la répartition des pouvoirs (par des accès plus ou moins étendu selon le niveau hiérarchique) et enfin à l'environnement (Pradelier, 2008). Ce système de cloud computing, est plus adaptable et surtout moins coûteux qu'un progiciel classique. En ce sens, la mise en ligne d'Allure conduit à mettre en place un flux d'information unifié facilitant la collecte, l'agrégation, l'analyse et la mise à disposition des informations à toutes les unités de l'entreprise (Porter et Heppelmann, 2016, 2015). En automatisant les éléments nécessaires à la fiabilité, nous avons renforcé la robustesse d'Allure. Parallèlement, l'outil ne perd pas son intérêt puisqu'il incite les chefs de service à rechercher les informations pour l'alimenter. Cette automatisation a joué un rôle majeur dans l'évolution d'Allure en tant qu'objet-frontière.

CONCLUSION

Le dispositif mis en œuvre par Autosud facilite la coordination entre l'ensemble des unités et le partage d'information et des connaissances, atout majeur pour évoluer dans un secteur très compétitif. Le contrôle de gestion et ses outils semblent ainsi avoir encore de la ressource pour aider les managers dans leur prise de décision. Ces outils doivent cependant s'adapter aux besoins de chaque utilisateur et faire ainsi preuve de polyvalence. Idéalement, ils devraient être des objets-frontières (Star et Griesemer, 1989) pour faciliter la coopération mais aussi la coordination. Ils jouent ainsi pleinement leur rôle d'articulation entre des rapports sociaux (Girin, 1983). De même, nous avons également pu remarquer l'importance d'une automatisation et d'une actualisation rapide des outils de gestion,.

L'étude de cas chez Autosud montre ainsi que la collaboration contrôle de gestion/ opérationnels permet l'élaboration d'outils polyvalents et aptes à répondre aux besoins d'informations des managers à tout niveau de l'organisation. Cette communication convoque ainsi 3 éléments fondamentaux : la coordination entre les membres d'une organisation, la coopération pour faciliter le partage d'informations, l'automatisation pour fiabiliser et renforcer l'objet-frontière. Le bon fonctionnement de l'entreprise et de ses outils permettrait ainsi d'anticiper les risques et d'agir avant les pertes de performance, ou tout du moins, faciliter une meilleure réactivité si une telle situation se présente.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Presses des MINES.
- 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.
- Bernoux, J.-F. (2009). *Évaluer la performance de l'action sociale: Comprendre le processus, construire les indicateurs*. Paris: Dunod.
- Berry, M. (1983). Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. CRG-1133. *Cahier du laboratoire numéro 1983*.
- Boitier, M., & Rivière, A. (2016). Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire : changement institutionnel et conflits de logiques à l'université. *Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 22*(3), 47- 79.
- Bourguignon, A., Mallerret, V., & Nørreklit, H. (2002). L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard. (French). *The Ineluctable Cultural Dimension of Management Methods. (English)*, 7- 32.
- Briers, M., & 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.
- 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., & 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.
- Caron, M.-A., Boisvert, H., & Mersereau, A. (2007). La comptabilité de management environnementale ou l'éco-contrôle : utilité des outils de contrôle de gestion. In *Comptabilité et environnement*. France.
- 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.
- Drevet, B., Lande, E., & Portal, M. (2012). Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université. Retour sur un acte manqué. *Management & Avenir*, 54(4), p.126-144.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & 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.
- Fiol, M., & 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., & Sullà, 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 & Bros Publishers.
- Follett, M. P. (1949). *Freedom and coordination*. Londres: Management Publications Trust Ltd.,
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education France.
- Hansen, A., & 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.
- Kaplan, R. ., & Norton, D. . (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71- 79.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd Edition). New York: John Wiley & Sons.
- Lander, M. W., Koene, B. A. S., & Linssen, S. N. (2013). Committed to professionalism: Organizational responses of mid-tier accounting firms to conflicting institutional logics. *Accounting, Organizations and Society*, 38(2), 130- 148. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.11.001>

- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1986). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration (Harvard Business School Classics)*. Harvard Business School Press.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), p.1-47.
- Mévellec, P., & Nautré, B. (2013). Le développement du contrôle de gestion à l'hôpital: l'apport de la notion d'objet frontière.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'Organisation.
- 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.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart connected product are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64- 88.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96–114.
- 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.
- 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.
- Star, S. (2010). Ceci n'est pas un objet-frontière ! *Revue d'anthropologie des connaissances*, 41(1), p.18-35.
- Star, S. L., & 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.
- 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*.
- Travaillé, D., & 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.
- 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.
- Wenger, E. (2005). *La théorie des communautés de pratique*. Presses Université Laval.
- Windeck, D., Weber, J., & Strauss, E. (2013). Enrolling managers to accept the business partner: the role of boundary objects. *Journal of Management & Governance*, 19(3), p.617-653.

Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th edition). Los Angeles London New Delhi [etc.]: SAGE.