



HAL
open science

Contrôle aux frontières de l'organisation et apprentissage organisationnel : quel rôle des outils de gestion ?

Charlotte Baille

► To cite this version:

Charlotte Baille. Contrôle aux frontières de l'organisation et apprentissage organisationnel : quel rôle des outils de gestion ?. Accountability, Responsabilités et Comptabilités, May 2017, Poitiers, France. pp.cd-rom. hal-01907577

HAL Id: hal-01907577

<https://hal.science/hal-01907577>

Submitted on 29 Oct 2018

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.

Contrôle aux frontières de l'organisation et apprentissage organisationnel : quel rôle des outils de gestion ?

Charlotte BAILLE

Résumé :

Le présent papier propose de s'intéresser à l'apprentissage organisationnel et à la façon dont il se réalise malgré les frontières dans l'organisation. En s'appuyant sur le cas d'un groupe de concessions automobiles, nous avons mis en lumière le rôle d'outils de gestion médiateurs au sein de la zone de négociation (Kellogg et al., 2006) permettant de franchir les frontières et de favoriser le partage des connaissances.

Mots clés : contrôle de gestion, objet-frontière, apprentissage organisationnel.

Abstract :

This paper proposes to focus on organizational learning and how it is carried out across boundaries. Based on the case of a automotive dealerships group, we highlighted the role of mediating management tools in the trading zone (Kellogg et al., 2006) to cross boundaries and help managing knowledge.

Keywords : management control, boundary object, knowledge managing

L'approche économique tend à vouloir établir une définition des frontières de l'organisation, comme en témoignent les travaux de Coase (1937), cela notamment afin de définir la notion d'entreprise par rapport au marché (Baudry, 2004). L'objectif de ce papier n'est pas de définir l'organisation par rapport aux frontières, mais plutôt d'étudier comment l'organisation, ou ses membres, parviennent à franchir les frontières qui sont parfois à l'intérieur de cette même organisation. Avec la révolution industrielle, différents problèmes émergent au sein de ces nouvelles structures, comme en témoignent les ingénieurs de cette période (Chandler, 1977; Sloan, 1963; Taylor, 1911) : besoins de coordination, de cohésion mais également de cohérence. Nous retrouvons encore aujourd'hui dans les entreprises des vestiges de ce mode d'organisation : forte hiérarchie, peu d'échanges au niveau transversal en vue de garder le contrôle sur l'organisation. Ce mode d'organisation est cependant remis en question avec une volonté de décloisonner l'entreprise : bureau « open space », organisation de type matricielle, activités extra-professionnelles pour renforcer les liens entre les salariés... Autrement dit, favoriser la coordination, les connaissances communes et l'apprentissage organisationnel (Carlile, 2004 ; 2002).

Parallèlement, les dirigeants et managers cherchent à mettre en œuvre des outils de contrôle afin de piloter leur organisation dans un environnement très incertain et qui évolue très vite (Bouquin, 2010). L'engouement pour les outils de gestion ne s'est donc pas atténué avec les années, bien au contraire, comme en témoignent une recrudescence des outils dans tous types de structures, y compris les PME (Condor, 2012) et les start-ups (Meyssonnier, 2015).

L'organisation aujourd'hui se trouve alors confrontée à deux besoins, celui de garder le contrôle (dans le sens de « maîtrise » (Bouquin, 2011)) et parallèlement, de favoriser l'apprentissage organisationnel. Il est alors nécessaire de « gérer » les frontières de l'organisation qui doivent être protégées mais peuvent également être utilisées comme des lieux de passage (Star, 2010).

Dans ces conditions, **comment favoriser l'apprentissage organisationnel par-delà les frontières internes et externes de l'organisation ?**

Pour étudier cette question, nous avons eu l'opportunité d'étudier un groupe de concessions automobiles qui présente cette problématique. Ce groupe étant constitué de nombreuses concessions, de taille et de marques diverses, ses dirigeants rencontrent certaines difficultés. D'une part, il est délicat de faire coopérer des concessions concurrentes sur le même marché, même si un partage de connaissances constitue un avantage stratégique pour l'ensemble du groupe. De plus, certaines activités de la concession (par exemple la vente de véhicules neufs et la vente de véhicules d'occasion) sont souvent en conflit, ce qui va à l'encontre de la rentabilité globale de la concession.

D'autre part, il y a un besoin de contrôler des concessions qui peuvent avoir un fort sentiment d'appartenance au constructeur automobile dont ils distribuent la marque. Enfin, les concessions sont éloignées géographiquement, ce qui ne facilite pas le contrôle de ces sociétés ayant une valeur immobilière et des flux de trésorerie conséquents.

Notre recherche propose ainsi de mobiliser des travaux portant sur l'apprentissage organisationnel au-delà des frontières et le rôle des outils de gestion « frontières » (1) pour étudier le cas du groupe de concessions (2). Nous discuterons ensuite des résultats (3) pour proposer des pistes sur la mise en œuvre d'outils de gestion permettant la gestion des connaissances par-delà les frontières de l'organisation (4).

1. Frontières, objets et apprentissage organisationnel

Comme le souligne, à juste titre, Wenger (2000), le terme « frontière » peut avoir une connotation négative et être assimilée à une limite, un manque d'accès. Or ces frontières peuvent au contraire être perçues comme des lieux de passage, une zone d'échange (Star, 2010) permettant par exemple le développement de l'innovation (Carlile, 2002) et plus largement l'apprentissage organisationnel. Les frontières sont alors autant d'opportunités que des sources potentielles de difficultés (Wenger, 2000), d'où l'intérêt d'étudier le rôle des outils de gestion dans le partage des connaissances par-delà les frontières.

a) L'apprentissage organisationnel par les interactions aux frontières

Pour Wenger (2000), l'apprentissage peut se définir par « *une réciprocité entre la compétence sociale et l'expérience personnelle. C'est une dynamique, une relation à double sens entre les individus et le système d'apprentissage social auquel ils participent. Cela combine une transformation personnelle avec l'évolution des structures sociales* » (p.227).

Afin que cet apprentissage se réalise au niveau des frontières, Wenger (2000) souligne l'importance de générer une forme de tension entre la compétence sociale et l'expérience personnelle. Cette tension doit reposer sur quelque chose pour interagir, peut provenir des différences même si des points communs sont nécessaires, une ouverture d'esprit permettant de voir les compétences de l'autre et enfin, un moyen de traduction. Cette mise sous tension permet de maximiser l'apprentissage, tant d'un point de vue de l'individu que de la communauté ou du groupe.

Dans l'approche de Carlile (2004), la gestion et le développement des connaissances dépend du niveau de complexité des frontières : syntaxique, sémantique ou pragmatique. Lorsque les différences mais également les dépendances entre les acteurs sont connues, il s'agit alors d'une frontière syntaxique. Dans ce cas, le développement d'un lexique commun est nécessaire pour partager les connaissances mais n'est cependant pas toujours suffisant. Lorsqu'il existe des différences générées par la

nouveauté et simultanément des dépendances difficilement identifiables entre les acteurs, la frontière est d'ordre sémantique. Dans ce cas, il est préconisé de créer des significations partagées, c'est-à-dire une acception commune, des nouveaux accords pour partager les connaissances. Enfin, la nouveauté (en particulier lorsqu'il s'agit d'innovation), peut engendrer des divergences et des intérêts contradictoires, ce qui peut freiner le partage de connaissances. Il s'agit alors d'une frontière pragmatique. Dans ce cas, des intérêts communs doivent être développés, à la fois pour transformer les connaissances mais aussi les intérêts. Il est également nécessaire de fournir un moyen adéquat de partage des connaissances. Ainsi pour Carlile (2004), une frontière syntaxique nécessite un transfert des connaissances, une frontière sémantique, une traduction des connaissances, et la frontière pragmatique, une transformation des connaissances.

Dans la continuité des travaux de Carlile (2004, 2002), Kellogg *et al.* (2006) établissent qu'il existe une « zone de négociation » entre les frontières où les différents groupes peuvent « *interagir entre les frontières en acceptant les conditions générales d'échange même s'il y a des interprétations locales différentes sur les objets de l'échange, et des désaccords sur les intentions et la signification de l'échange lui-même* » (p.39). Cette zone permet de créer une structure de coordination. Pour Kellogg *et al.* (2006), cette zone de négociation entraîne plusieurs types de pratiques : l'affichage (rendre le travail visible), la représentation (rendre le travail lisible, compréhensible) et l'assemblage (recomposition et juxtaposition du travail). Ces pratiques apportent de nombreux avantages, en particulier la facilité du partage d'idées et d'informations, mais ont aussi quelques limites : la perte d'identité, de contrôle et le besoin d'accessibilité. C'est ce qui explique que les frontières génèrent des besoins en termes de coordination, de transparence et de négociation (Wenger, 2000).

Pour répondre à ces besoins, différents acteurs et processus peuvent entrer en jeu. Pour Wenger (2000), certains individus peuvent agir en tant que « courtiers » et jouent un rôle de négociateurs. Les interactions aux frontières telles que les rencontres et les pratiques ou des projets transdisciplinaires peuvent contribuer à plus de coordination, de transparence et de négociation. Enfin, certains objets peuvent agir et être des supports d'échange, tels que les « objets-frontières » (Star et Griesemer, 1989). Ces objets peuvent prendre plusieurs formes mais ont pour caractéristique principale la flexibilité interprétative. L'objet est ainsi à la fois suffisamment flexible pour permettre les multiples interprétations par les acteurs, mais également suffisamment robuste pour conserver sa structure et être reconnu par l'ensemble des acteurs. Pour Wenger (2005), l'objet-frontière revêt quatre grandes caractéristiques : l'abstraction (qui facilite les échanges), la polyvalence (plusieurs usages possibles), la modularité (tout ou partie de l'objet peut être utilisé) et la standardisation (nécessaire à la compréhension). Ces

objets-frontières contribueraient ainsi à répondre aux besoins de coordination, transparence et négociation générées par l'existence des frontières.

b) L'outil de gestion, acteur entre les frontières

Quelques rares travaux étudient les outils de gestion jouant un rôle d'objet-frontière. Ce cadre théorique présente cependant des pistes intéressantes pour étudier les outils de contrôle de gestion dans l'articulation entre les niveaux individuels et collectifs ainsi que ses retombées en termes de partage des connaissances et d'apprentissage organisationnel.

Il est possible d'adapter et d'étendre la typologie d'objet-frontière (répertoire, idéal-type, objet enveloppe, standard) initialement proposée par Star et Griesemer (1989) pour les besoins de la comptabilité et du contrôle de gestion (Rocher, 2008; Briers et Chua, 2001). Selon Briers et Chua (2001), les matrices de coûts, les bases de données clients et le Grand Livre sont assimilés à des objets-frontières de type « répertoire ». Les systèmes de coûts et le système de mesure de la performance sont des « idéaux-types », c'est-à-dire de grandes catégories ayant une délimitation floue. Les produits, charges, revenus et coûts s'apparentent à des objet « enveloppe » ayant des frontières communes¹. Enfin les logiciels comptables relèvent des « standards ». Pour Briers et Chua (2001), les bonnes pratiques managériales et l'efficacité seraient des objets-frontières d'un nouveau genre : les « visionary objects ». Par exemple, tous les managers cherchent à avoir une bonne pratique, recherchent l'efficacité. Cependant, si l'on interroge chaque manager, chacun aura sa propre vision de ce qu'est l'efficacité ou la bonne pratique. Les principes comptables, quant à eux, seraient pour Rocher (2008) des objets « moraux », en ce sens qu'ils « *recouvrent l'ensemble des valeurs et des principes partagés par des individus appartenant à des mondes sociaux différents* » (p.55)

D'autres travaux mettent en avant le rôle d'outils de gestion « frontières » tels que les tableaux de bord ou les indicateurs de performance. Le Balanced Scorecard (BSC) développé par Kaplan et Norton (1992), structuré autour de 4 grands axes, peut devenir un objet-frontière (Hansen et Mouritsen, 2005). Grâce à sa structure, il apparaît suffisamment robuste pour être reconnu par l'ensemble des acteurs, même lorsqu'il fait l'objet d'adaptations locales. En effet, pour Hansen et Mouritsen (2005), le BSC peut s'adapter à chaque organisation. Ils l'expliquent par trois grands phénomènes : le BSC reflète les problèmes propres à l'organisation, son implémentation entraîne des modifications et négociations et enfin, il permet d'élaborer des stratégies propres à l'organisation. Le BSC devient alors un « *modèle ouvert, qui peut prendre des séries de formes différentes, et pourtant il est aussi robuste* » (Hansen et Mouritsen, 2005, p.129). De même, Naro et Travaillé (2011) soulignent l'intérêt pour toute organisation d'adapter

¹ Star et Griesemer (1989) donnent pour exemple la carte d'un état américain.

le modèle du BSC aux besoins de l'organisation, lui donnant la possibilité d'être un objet-frontière.

Au-delà de la typologie, l'objet-frontière est une réponse à des problèmes de relations interorganisationnelles. C'est ce que mettent en avant Caron *et al.* (2007) dans leurs travaux où les indicateurs de performance, en tant qu'objets-frontières, répondent aux problèmes de tension entre les acteurs. En effet, la performance environnementale étant un sujet complexe, elle suscite des tensions entre des acteurs ayant des intérêts très divergents, voire contradictoires. L'outil joue alors un rôle de médiateur à tous niveaux de l'organisation. Par exemple, dans le cas étudié par Windeck *et al.* (2013), l'introduction de nouveaux outils de gestion « frontières » a permis de créer des ponts entre les comptables et les managers : nouveaux processus d'affaires (standards), stratégie d'entreprise (idéal-type), progiciels de gestion (répertoire, standards) et configurations organisationnelles (objets enveloppes). Le comptable est ensuite devenu le « business partner » des managers.

Les nouvelles exigences de l'environnement conduisent les entreprises à développer et introduire des outils de gestion pour plus de contrôle et de maîtrise. Les travaux en contrôle de gestion soulèvent parfois des échecs d'introduction d'outils (Drevetton *et al.*, 2012) car ils génèrent du changement organisationnel, ce qui se traduit parfois par une rupture des perceptions des acteurs, ou comme le soulignent Bourguignon et Jenkins (2004), une perte de cohérence psychologique. Les outils de gestion frontières, grâce à leur flexibilité interprétative, pourraient alors être une solution pour favoriser les adaptations locales et établir une articulation entre les niveaux individuels et collectifs. Dans cette perspective, le développement du contrôle de gestion pourrait même être vu comme un assemblage d'objets-frontières (Mévellec et Nautré, 2013) facilitant le partage des connaissances et l'apprentissage organisationnel, tout en ayant la maîtrise de l'organisation.

2. Présentation de la méthode et de l'étude de cas

Notre méthode de recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste, l'objectif est de comprendre comment les échanges par-delà les frontières de l'organisation peuvent générer de l'apprentissage, ainsi que les conditions nécessaires à cet apprentissage. Pour cette recherche, nous avons réalisé des observations participantes et des entretiens au sein d'un groupe de concessions automobiles, Autosud.

a) Observations, entretiens et cas enchâssés

La méthode des cas enchâssés (Yin, 2012, 2009) consiste à étudier un grand cas d'ensemble avec de multiples unités. Cette méthode multiplie ainsi les études de cas tout en conservant un contexte unique. De plus, elle augmente la possibilité de généraliser les résultats par rapport à une étude de cas unique. Nous avons fait le choix de cette

méthode, car non seulement, elle est adaptée au cas Autosud mais également à la question de recherche. Comme le recommande Yin (2009), nous avons réalisé des observations mais également des entretiens, permettant la collecte simultanée de données factuelles et discursives. Nous avons également eu accès à d'autres sources de données telles que la documentation, les archives et les différents outils et objets² utilisés par Autosud.

L'étude de cas s'est déroulée en plusieurs étapes : une étude pré-exploratoire, une étude approfondie et un retour au terrain. La première étape est une observation de 4 mois pour cibler les problématiques de terrain et comprendre le contexte. Puis une observation participante de 6 mois pour l'étude approfondie, à temps plein et avec de nombreuses missions à réaliser, notamment l'implémentation d'un tableau de bord. Sur le dernier mois de l'étude approfondie, nous avons réalisé les entretiens semi-directifs. Enfin, 1 an après l'étude, nous avons présenté et validé nos résultats auprès d'Autosud.

Nous avons fait le choix d'être observateur participant, ce qui permet de conserver un statut de chercheur et facilite la collecte des données et les entretiens (Baumard et al., 2007). Concernant la réalisation des entretiens, nous avons élaboré un guide semi-directif suivant les recommandations de Gavard-Perret *et al.* (2008) : introduction, centrage, approfondissement et conclusion. Trois grands thèmes ont été abordés : l'organisation du reporting, l'utilisation des outils de reporting du groupe Autosud et les relations avec les constructeurs automobiles. Au total, 21 entretiens, d'une durée moyenne de 30 minutes, ont été réalisés avec les membres de la direction (directeur opérationnel, directeur administratif, contrôleur de gestion), les directeurs d'unités (6 directeurs), les chefs de services (6) et les responsables comptables (6).

L'ensemble des données collectées a fait l'objet d'une analyse de contenu à l'aide du logiciel NVivo. Après codage des données dans le logiciel, nous avons réalisé une analyse multidimensionnelle (transversale et verticale) et thématique (Bardin, 1977).

b) Autosud, de multiples acteurs et dimensions

Autosud est un groupe de concessions automobiles distribuant une multitude de marques de véhicules et réparties dans tout le sud de la France. Ce groupe s'est constitué par l'acquisition de concessions selon les opportunités du marché. Autosud comprend 25 concessions de toutes tailles et de toutes gammes (généralistes, premium) ayant des contrats avec différents constructeurs automobiles (français, allemands, asiatiques, américains...). Pour pouvoir piloter toutes ces concessions, le propriétaire dirigeant a recruté un directeur consacré à la gestion de l'opérationnel, afin de lui-même se recentrer sur la stratégie du groupe.

² Organigrammes financiers, modèle comptable, comptes de résultats, bulletins trimestriels, présentation réalisée pour la convention d'Autosud...

Ce directeur opérationnel (DO) a mis en œuvre un programme « Ambitions Groupe » ayant pour objectif de créer une entité groupe autonome et indépendante du propriétaire dirigeant. Dans ce programme, le DO propose deux nouveaux tableaux de bord groupe : Tendances et Allure. Tendances regroupe des indicateurs clés du marché de l'automobile avec un historique sur plusieurs années. Ce tableau de bord est réalisable grâce aux données collectées par l'ensemble des concessions du groupe auprès des constructeurs automobiles. Tendances n'est accessible qu'aux directeurs de plaque, unités qui regroupent des concessions d'une même marque ou marques similaires. Allure, quant à lui, est un tableau de bord mensuel, à destination de tous les opérationnels du groupe : du chef de service d'une concession jusqu'au propriétaire dirigeant. Ce tableau de bord mensuel, sous forme d'un tableur MS Excel, possède plusieurs onglets rattachés aux différentes activités des concessions automobiles : la vente de véhicules neufs, la vente de véhicules d'occasion, les pièces de rechange et l'atelier. Allure comporte également des onglets financiers, alimentés par les services comptables.

Enfin, d'autres outils sont également présents : les budgets, un tableau de bord journalier (les tableaux du matin) faisant état de la rentabilité de l'atelier et du suivi des commandes clients, les comptes de résultats mensuels. À cela, s'ajoutent des dispositifs « groupe » : réunions de gestion mensuelles, réunions dédiées à la mise en place de plans d'actions et réunions pour un suivi personnalisé des concessions en difficulté (réunions de site critique).

3. Des dispositifs contribuant à l'apprentissage organisationnel chez Autosud

L'étude de cas chez Autosud nous a permis de collecter un grand nombre de données et de résultats. Nous présentons ici les résultats des dispositifs mis en œuvre qui ont contribué à un apprentissage de la coopération au niveau des concessions en elles-mêmes et au niveau plus général du groupe.

Au sein des concessions automobiles, plusieurs activités et services cohabitent : vente de véhicules neufs (VN), vente de véhicules d'occasion (VO), pièces de rechange (PR), atelier (APV) et comptabilité. Cette cohabitation peut engendrer des conflits et des divergences au sein des concessions. Par exemple, l'activité VN a tout intérêt à maximiser le prix de la reprise d'un véhicule à un client afin qu'il fasse l'acquisition d'un véhicule neuf. Le véhicule repris sera ensuite revendu par le service VO qui, lui, a tout intérêt à acquérir le véhicule au prix le plus bas pour maximiser sa marge à la revente. Ces tensions sont d'autant plus exacerbées que la comptabilité analytique est utilisée pour calculer le résultat pour chaque activité. Chaque activité cherche donc à maximiser son résultat, ce qui peut parfois aller à l'encontre de la rentabilité générale.

Au niveau groupe, il peut s'avérer difficile de faire coopérer des concessions concurrentes sur le même marché. Néanmoins, celles-ci peuvent y trouver des avantages. Les dispositifs mis en œuvre visent ainsi à montrer l'intérêt du partage d'information et de la coopération, même entre concessions concurrentes.

a) Les outils mis en œuvre

Le tableau de bord Allure est l'outil « groupe » majeur. Grâce à une consolidation de l'ensemble des données du groupe, il représente une véritable base de données facilitant la prise de décision et le pilotage. C'est un outil qui offre également un comparatif avec des données impossibles à obtenir en dehors du groupe lui-même. Pour plus de la moitié des opérationnels (voir tableau 1 ci-dessous), le tableau de bord Allure permet plus d'échanges et de sensibilisation à la gestion. C'est ce que souligne ce chef de service, également coordinateur groupe pour les pièces de rechange :

« 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. »

	Directeurs de plaque	Chefs de services	Responsables comptables
<i>Pilotage</i>	6/6 ³	5/6	
<i>Comparatif</i>	5/6		
<i>Sensibilisation/ Échanges</i>	3/6	4/6	4/6

Tableau 1 Les utilisations d'Allure pour les différents acteurs

Les tableaux du matin regroupent les indicateurs clés journaliers de la concession : commandes de véhicules et rentabilité de l'atelier. Ce tableau de bord est essentiellement un outil de reporting et de pilotage permettant de suivre l'évolution du marché. Il comporte des indicateurs différents de ceux d'Allure. Les tableaux du matin sont réalisés pour chaque concession puis consolidés pour le groupe et mis à disposition des directeurs de plaque. Ce tableau de bord consolidé est un outil devenu indispensable dans le pilotage, aussi bien dans la concession elle-même, qu'au niveau du groupe.

« 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 aller contacter les clients, pour qu'on avance, pour qu'on puisse planifier les voitures en préparation et puis les livrer. » (Chef de service, concession de marque française)

« Ça me permet de voir à peu près le commerce en général [...] ce qui va et qui ne va pas » (Directeur de plaque, marque italienne)

Le tableau de bord Tendances est un outil mis à disposition des directeurs de plaque uniquement. C'est un outil pour avoir du recul, élaborer les stratégies et voir l'évolution

³ Lire : 6 directeurs de plaque sur les 6 interrogés utilisent Allure comme outils de pilotage

des parts de marché de toutes les marques du groupe. Les différents directeurs de plaque communiquent les informations qu'ils obtiennent des constructeurs automobiles afin que le contrôleur de gestion réalise Tendances.

« 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. » (Directeur de plaque, marque française)

Cet outil permet d'avoir des informations sur l'ensemble du territoire français pour chaque marque du groupe. Il s'agit donc d'un avantage stratégique certain pour l'ensemble des concessions du groupe.

Les réunions des plans d'action ont été mises en place par le DO pour que les opérationnels échangent autour d'une table sur leurs pistes d'améliorations. En se basant sur des outils comme Tendances, Allure, les tableaux du matin, comptes de résultat, budget, chaque chef de service choisit un indicateur à améliorer et propose un plan d'action. Ce plan d'action détermine l'objectif chiffré, la période et les actions concrètes que les chefs de service envisagent de mettre en œuvre. Le plan d'action est ensuite présenté pendant la 1^{ère} réunion de l'année devant les autres chefs de services du groupe où chaque membre peut faire des propositions pour aider ses pairs. L'avancement et/ou les résultats sont présentés lors de la 2^{ème} réunion annuelle. Ces réunions facilitent les échanges en créant des occasions pour que les chefs de services parfois très éloignés géographiquement puissent se rencontrer, échanger. Cela est d'autant plus important avec l'arrivée régulière de nouveaux arrivants dans le groupe.

« Regarder surtout ce que les collègues apportent un petit peu comme solutions quand on rencontre un problème » (Chef de service, marque française).

b) Des outils destinés à l'ensemble de l'organisation

La mise en place d'outils a généralement pour objectif d'aider la direction à prendre des décisions. On constate cependant chez Autosud que les outils sont également utilisés par les opérationnels. Les tableaux du matin, par exemple, ont d'abord été conçus pour les dirigeants du groupe qui ne pouvaient plus se rendre régulièrement dans les concessions. L'objectif était d'avoir un reporting de leurs nouvelles et anciennes concessions. Aujourd'hui, c'est un véritable outil de pilotage pour les directeurs de plaque et responsables de concessions. Allure et Tendances, par contre, ont été dès leur conception destinés à des catégories d'acteurs précises : Allure pour tous les membres, Tendances pour les directeurs de plaque.

En étudiant les outils « groupe », nous pouvons voir qu'il y a une certaine cohérence dans l'ensemble du dispositif, aussi bien d'un point de vue temporel que dans les usages. En effet, les tableaux du matin sont remontés tous les jours, Allure, les comptes d'exploitation, et les réunions de site critique tous les mois (ou de façon trimestrielle selon les marques). Tendances ainsi que les réunions des plans d'action sont réalisés

deux fois ans. Enfin, le budget est établi une fois par an et permet de déterminer les objectifs.

Tendances est ainsi la « mémoire »⁴ du groupe permettant de se projeter dans l'avenir tandis qu'Allure a une approche cumulée avec une progression annuelle. Les tableaux du matin permettent de suivre l'avancée par rapport aux objectifs du mois. Les réunions viennent ensuite appuyer ces différents outils : un suivi régulier pour les réunions de gestion, un soutien spécifique par les réunions de site critique, un soutien dans l'action et l'apprentissage par les réunions des plans d'actions.

Ces différents résultats nous amènent à remettre en perspective le rôle des outils de gestion dans l'apprentissage organisationnel.

4. Le « contrôle » aux frontières en faveur de l'apprentissage ?

Le cas Autosud reflète la difficulté à faire coopérer différentes unités ayant des intérêts divergents. Or cette coopération peut être source d'apprentissage organisationnel et augmenter la compétitivité de l'entreprise. Le groupe Autosud s'est trouvé confronté à différentes frontières, non seulement entre ses concessions mais également au sein des concessions elles-mêmes, entre les différents services. Comme le montrent les résultats, elle a cependant trouvé différents moyens pour que les individus et les organisations surmontent cette difficulté au sein d'une « zone de négociation » (Kellogg *et al.*, 2006) et cela, grâce notamment à des outils de gestion tels que des tableaux de bord.

a) Le franchissement des barrières syntaxique, sémantique et pragmatique

Les travaux de Carlile (2004) montrent que la gestion et le développement des connaissances dépend de la complexité des frontières. Chez Autosud, la première frontière, syntaxique, est aisément franchie par l'utilisation d'un lexique commun. En effet, les concessions automobiles sont toutes structurées de la même façon autour des quatre grandes activités : VN, VO, PR, APV. Les termes et modes de calcul sont similaires et trouvent des équivalences d'une marque à l'autre. Dans le cas de certains calculs, le contrôleur de gestion du groupe effectue des légers retraitements ou indique les retraitements à effectuer pour le tableau de bord Allure par exemple afin que les données soient comparables. Malgré des différences significatives sur le positionnement marketing, la gestion des concessions d'une marque à l'autre, il existe suffisamment de points communs pour dépasser la frontière syntaxique. Au sein des concessions automobiles, tous les membres partagent un lexique commun. Le processus de transfert s'est donc réalisé.

Si le lexique commun existe, il n'est cependant pas suffisant pour générer de l'apprentissage. Le groupe Autosud s'est trouvé confronté à une frontière d'ordre

⁴ C'est ainsi que le DO décrit Tendances

sémantique et pragmatique (Carlile, 2004) nécessitant un processus de traduction et de transformation. En effet, le fait d'appartenir à un groupe multimarque peut générer des tensions et des divergences d'intérêts. D'un point de vue de la direction du groupe, l'objectif est d'obtenir un maximum de parts de marché sur chaque ville, la marque importe peu tant que les clients viennent dans une concession du groupe. Cependant, d'un point de vue d'une concession, les autres concessions du groupe sont des concurrentes, au même titre que les concessions n'appartenant pas au groupe. De plus, il est possible de penser que chaque concession cherche à avoir la meilleure rentabilité et part de marché pour satisfaire les exigences de la direction du groupe, propriétaire de la concession. Dans ce cas, Carlile (2004) suggère qu'il est nécessaire de traduire puis de transformer les intérêts pour créer des significations partagées tout en fournissant le support nécessaire. C'est l'objectif recherché par le dirigeant propriétaire en recrutant un directeur opérationnel : créer une signification partagée « Autosud » en tant que groupe. Pour cela, il s'est appuyé sur un tableau de bord, Allure.

b) L'outil de gestion « frontière », source d'apprentissage organisationnel

Le tableau de bord Allure a été créé pour que les opérationnels et la direction aient un outil d'aide à la décision. Dans les faits, ce tableau de bord a montré une certaine flexibilité interprétative (Star, 2010) permettant une multitude d'usages par les acteurs. En effet, il est à la fois un outil de pilotage, un outil d'apprentissage et un outil facilitant les usages. Si un directeur de plaque chevronné l'utilise pour le pilotage, un jeune chef de service pourra s'en servir pour son propre apprentissage. Allure garde cependant une certaine robustesse en restant identifiable par les acteurs, en particulier grâce à sa force conceptuelle (liée à son nom). L'Allure c'est ce qui permet de guider le bateau dans le sens du vent dans le domaine de la Voile.

Cet outil présente également les caractéristiques de l'objet-frontière (Wenger, 2005) : l'abstraction, la polyvalence, la modularité et une standardisation. Allure a une capacité d'abstraction, il facilite les échanges entre les différents niveaux de l'organisation. Nous avons constaté sur le terrain et par l'analyse des entretiens qu'Allure a suscité une nouvelle réorganisation du reporting au sein des concessions. Il a également facilité les échanges entre les comptables et les autres services qui ont eu besoin du soutien de la comptabilité pour réussir à remplir le tableau de bord. Cet outil contribue ainsi à faire de la comptabilité un « business partner » (Windeck et al., 2013). Le tableau de bord peut avoir de nombreuses utilisations, pilotage, apprentissage, base de données, échanges, faisant de lui un outil polyvalent. Grâce à sa structuration sous forme d'activités et sa consolidation progressive, il est également modulable, c'est-à-dire qu'il peut s'utiliser en tout ou partie. Enfin il est également standardisé en utilisant le lexique commun de l'automobile. Allure peut donc être considéré comme un objet-frontière (Star et

Griesemer, 1989). En tant que tableau de bord, il entrerait ainsi dans une nouvelle catégorie, les outils de gestion « frontières ».

Nos résultats montrent également que le tableau de bord Allure, en tant qu'outil de gestion-frontière, contribue à l'apprentissage organisationnel. Au sein des concessions, nous avons constaté une évolution dans les relations entre les différents services, en particulier grâce aux indicateurs d'Allure. Avant ce tableau de bord, les chefs de services n'avaient que leurs propres tableaux et le compte de résultat mensuel (considéré comme peu intelligible et trop financier). Avec Allure, les indicateurs effectuent des liens entre les activités, comme entre les véhicules neufs et l'atelier, ce qui permet de mieux voir les dépendances et contribuent à une signification partagée (Carlile, 2004).

D'un ensemble de concessions de toutes marques et toutes tailles, Autosud est devenu une nouvelle entité, un véritable groupe. Par le biais d'Allure, les directeurs de plaques ont eu accès à de nouvelles données et vu un intérêt commun à collaborer : l'échange d'information mutuel. Pour que cela fonctionne, Allure agit en tant que moyen de partage des connaissances, nécessaire au franchissement des frontières (Carlile, 2004).

c) Le contrôle de gestion, médiateur de la zone de négociation ?

Le contrôle de gestion et ses outils pourraient alors agir dans la zone de négociation (Kellogg *et al.*, 2006) ce qui entraîne de nouvelles pratiques. Via le tableau de bord Allure mais également par les réunions des plans d'actions, il y a une forme d'affichage du travail qui devient alors visible mais également compréhensible pour tous les membres du groupe. Grâce au processus de consolidation chez Allure, le travail est assemblé et constitue une recombinaison ce qui permet de partager les informations. Les réunions des plans d'actions contribuent à plus de partage d'idées. Ces pratiques peuvent déboucher sur une perte d'identité, de contrôle et un besoin d'accessibilité (Kellogg *et al.*, 2006). Le fait de s'appuyer sur des outils de gestion « frontières » pourraient être une solution à ces problèmes et rejoint le besoin de support d'échange soulevé par Carlile (2004).

En effet, si les outils de gestion peuvent à la fois faciliter l'affichage, la représentation et l'assemblage dans une zone de négociation tout en apportant une source de contrôle, une reconnaissance de l'identité et l'accessibilité, alors l'apprentissage organisationnel serait possible par-delà les frontières. Le contrôle de gestion et ses outils agiraient comme des médiateurs pour répondre aux besoins de coordination, de transparence et de négociation générés par les frontières (Wenger, 2000). Le tableau de bord Allure est un bel exemple d'outil médiateur dans la zone de négociation d'Autosud. Il permet tout d'abord un contrôle des concessions, en étant lui-même un reporting. Allure reconnaît les différentes entités en les intégrant dans le système tout en les différenciant. En effet, le tableau de bord affiche les indicateurs pour chaque concession. Enfin il est aisément accessible grâce à son partage et son actualisation en ligne suite à sa mise sur serveur partagé.

Les autres dispositifs « groupe » contribuent également à ce processus. Le budget, par exemple, s'intègre dans Allure : les objectifs sont donc clairement affichés. Le tableau de bord Tendances constitue un outil médiateur entre les directeurs de plaque par exemple et facilite l'affichage et l'assemblage pour une meilleure connaissance du marché. Les tableaux du matin proposent un affichage journalier pour le suivi des commandes mais surtout ils renforcent le processus par sa fréquence journalière, maintenant l'implication des autres membres du groupe.

Conclusion

Les outils de gestion, en particulier lorsqu'ils agissent comme outils de gestion frontières, représenteraient une solution aux problèmes liés à l'apprentissage organisationnel par-delà les frontières. En effet, comme le soulignent Carlile (2004) mais surtout Kellogg *et al.* (2006), l'apprentissage organisationnel entraîne des pratiques pouvant conduire à une perte de contrôle de l'organisation. L'outil de gestion agirait alors comme un outil médiateur au sein de la zone de négociation pour faciliter l'apprentissage organisationnel. Le cas Autosud et surtout le tableau de bord Allure nous amène ainsi à penser que pour faciliter les échanges, il serait judicieux de remettre une forme de « contrôle aux frontières » par l'intermédiaire d'outils de gestion.

Ces outils de gestion, pour pouvoir jouer ce rôle, devraient revêtir la caractéristique d'objet-frontière afin de faciliter les échanges. Grâce à la capacité d'abstraction, la polyvalence, la modularité et la standardisation (Wenger, 2005), les outils de gestion seraient plus à même de jouer ce rôle de médiateur et d'apporter simultanément contrôle et échanges. Ce travail permet également de repenser l'articulation entre les niveaux individuels et collectifs en mettant en lumière le rôle d'outils de gestion frontières capables de flexibilité interprétative. En effet, l'outil facilite la multiplicité d'interprétations par les acteurs tout en gardant une certaine robustesse, et joue parallèlement le rôle de médiateur entre tous les niveaux de l'organisation : individu, concession, plaque, groupe chez Autosud.

Ces propositions doivent cependant faire l'objet d'une étude de plus grande ampleur même si la méthode des cas enchâssés facilite une plus grande généralisation qu'une étude de cas unique.

Bibliographie

- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu* (2007^e éd.). Paris: Presses universitaires de France.
- Baudry, B. (2004). La question des frontières de la firme. *Revue économique*, 55(2), 247- 273.

- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources. In T. R.A (Éd.), *Méthodes de recherche en management* (p. 228- 262). Dunod - 3ème édition.
- 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.
- Bourguignon, A., & Jenkins, A. (2004). Changer d'outils de contrôle de gestion? De la cohérence instrumentale a la cohérence psychologique. *Finance Contrôle et Stratégie*, 7(3), p.31-61.
- 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.
- Carlile, P. R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13(4), 442- 455.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555- 568.
- 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.
- Chandler, A. (1977). *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386- 405.
- 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.
- 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.
- 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.
- Kaplan, R. ., & Norton, D. . (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71- 79.
- Kellogg, K. C., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2006). Life in the Trading Zone: Structuring Coordination Across Boundaries in Postbureaucratic Organizations. *Organization Science*, 17(1), 22- 44.
- Mévellec, P., & Nautré, B. (2013). Le développement du contrôle de gestion à l'hôpital: l'apport de la notion d'objet frontière.
- Meyssonier, F. (2015). Quel contrôle de gestion pour les start-ups? *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 21(2), p.33-61.
- Naro, G., & Travaillé, D. (2010). Construire les stratégies avec le Balanced Scorecard: vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton. *Finance Contrôle et Stratégie*, 13(2), 33-66.

- 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.
- 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., & 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.
- 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., & 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.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research*. SAGE.