



# *Quels repères pour la mise en œuvre d'un schéma de pilotage fondé sur une logique « stratégique-opérationnelle » dans une entreprise de services de réseau ?*

**Simon ALCOUFFE**

Professeur Associé, EM Lyon, 23 avenue Guy de Collongue, 69134 Ecully Cedex, Tél. : 04.72.18.46.35, Fax : 04.78.33.79.28, [alcouffe@em-lyon.com](mailto:alcouffe@em-lyon.com)

**Marie-José AVENIER**

Directeur de Recherche, CERAG, UMR CNRS - Université Pierre Mendès France, 150 rue de la Chimie, 38040 Grenoble Cedex 9, Tél. : 04.76.63.53.66, Fax : 04.76.54.60.68, [marie-jose.avenier@upmf-grenoble.fr](mailto:marie-jose.avenier@upmf-grenoble.fr)

## **Résumé**

Cette communication s'intéresse au contrôle de gestion et au pilotage des entreprises de services de réseau. Son objectif est double. Il s'agit en premier lieu d'identifier les problèmes que pose ce type d'entreprises au modèle traditionnel de contrôle de gestion et à la logique de pilotage financière qui lui est associée. Nous cherchons ensuite à tirer un certain nombre de repères d'une étude de cas « exemplaire » de la mise en œuvre d'une logique de pilotage stratégique-opérationnelle au sein d'une entreprise de transport organisée en réseau.

Mots clés : pilotage, entreprise de services de réseau, transversalité, interdépendance.

## **Abstract**

*This communication deals with the specificities of management control systems (MCS) within services network companies. Our goal is twofold. First, we identify the problems faced by services network companies with their "traditional", financial responsibility-based MCS. Second, we aim at drawing lessons and guide marks from a single, "exemplary" case study of a transportation company that replaced its financial responsibility-based MCS with one that is more "strategically and operationally" focused.*

*Key words: services network company, cross functionality, task interdependency.*

## Introduction

Depuis plusieurs années, la remise en cause des principes du contrôle de gestion « traditionnel », voire du modèle en lui-même, fait son chemin dans les communautés académiques (Lorino 1991; Bouquin 1997; Löning, Pesqueux et al. 1998; Burlaud and Simon 2006) et professionnelle (Corfmat, Helluy et al. 2000)<sup>1</sup>. L'idée de ne pas - ou de ne plus - se cantonner à une logique purement financière a ainsi été avancée par différents auteurs. Notamment, a été mise en avant une logique de pilotage « stratégique-opérationnelle » par opposition à la logique financière supposée dominante (Lorino 1997). Toutefois, il nous semble qu'une entreprise désireuse de concevoir son contrôle de gestion en le fondant sur une telle logique stratégique-opérationnelle manque encore de repères pour le faire. En effet, les recherches académiques sont encore peu nombreuses sur ce sujet (David and Zrihen 1995; Moon and Fitzgerald 1996; Kuszla 2003). De plus, les ouvrages de contrôle de gestion ne vont guère au-delà de l'exposé du principe général.

L'objectif de cette communication est double. Il s'agit de contribuer au développement de la connaissance empirique à propos des formes « non traditionnelles » que peut prendre le contrôle de gestion tout en développant des savoirs susceptibles d'être mobilisés par des responsables d'entreprises. Notre projet est ainsi de comprendre, à travers l'étude d'un cas exemplaire (Yin 1984; Stake 2003), comment une entreprise de services de réseau a effectivement conçu et mis en œuvre un contrôle de gestion fondé sur une logique stratégique-opérationnelle. Cette recherche a été menée en référence au cadre méthodologique proposé dans (Avenier 2006) pour l'élaboration de savoirs actionnables à partir de l'expérience de praticiens. Ainsi, nous nous sommes efforcés de coupler étroitement travail épistémique (Martinet 2000) et travail empirique tout au long du processus de recherche.

La suite de cette communication est organisée de la manière suivante. La première partie plante le « décor théorique » sur les modèles de contrôle de gestion et les logiques de pilotage et s'attarde sur les problèmes que posent les entreprises de services de réseau dans ce domaine. La deuxième partie plante le « décor empirique » de la recherche : méthodologie, présentation générale de l'entreprise étudiée et contextualisation du cas. La troisième partie présente l'expérience de l'entreprise étudiée en matière de mise en œuvre d'un contrôle de gestion fondé sur une logique stratégique-opérationnelle. Finalement, dans la quatrième partie sont dégagés et discutés un certain nombre de savoirs tirés de l'étude de cas et qui pourraient servir à la fois aux recherches futures sur le sujet et à d'autres entreprises désireuses de mettre en œuvre un contrôle de gestion fondé sur une logique similaire.

### 1. Contrôle de gestion et pilotage des entreprises de service de réseau

Dans cette première partie, nous présenterons tout d'abord les caractéristiques du modèle « traditionnel » du contrôle de gestion et la logique financière de pilotage qui lui est le plus souvent associée (§1.1). Nous développerons ensuite les principes fondateurs d'un « nouveau

---

<sup>1</sup> Nous ne discuterons pas dans cet article de la dimension idéologique de ce « nouveau modèle émergent » (Bourguignon 2003).

modèle » de contrôle de gestion tels qu'ils sont présentés dans la littérature ainsi que la logique « stratégique-opérationnelle » de pilotage qui peut l'accompagner (§1.2). Dans un troisième temps, nous précisons les grandes caractéristiques de l'entreprise de services de réseau (§1.3). Finalement, nous chercherons à identifier en quoi le contrôle de gestion et le pilotage de ce type d'entreprises posent problème (§1.4).

### 1.1 Le modèle traditionnel du contrôle de gestion et la logique de pilotage financière

Le modèle « traditionnel » du contrôle de gestion - ou modèle « Sloan-Brown » selon l'appellation de Bouquin (1997) - repose sur un certain nombre d'hypothèses ou de postulats. Il repose ainsi en premier lieu sur des hypothèses relatives à la prise de décision : hypothèses de simplicité et de stabilité du fonctionnement de l'entreprise (Lorino 1991; 1997), qui rendent possible une modélisation de ce fonctionnement sous une forme adaptée au management contractuel (Burlaud and Simon 2006) ; hypothèse de capacité à articuler le court terme et le long terme à travers la planification et la déclinaison des facteurs clés de succès (Bouquin 2001).

Mais le modèle traditionnel repose également sur des hypothèses relatives à la structure de l'organisation : c'est l'hypothèse de cloisonnement par les centres de responsabilité, la simplicité du fonctionnement supposée par ailleurs permettant de considérer la performance globale de l'organisation comme s'obtenant par addition des performances locales des centres. Ceci est un postulat fort en ce sens qu'il ignore les phénomènes de synergie et de porosité potentielles entre les différentes parties d'une organisation.

Enfin, le modèle traditionnel du contrôle de gestion repose sur des hypothèses de nature culturelle (pilotage contractuel du type direction par objectifs), voire idéologique ou mythologique (Burlaud and Simon 2006).

A ce modèle traditionnel du contrôle de gestion correspond la mise en œuvre et l'utilisation d'un certain nombre d'outils dits « classiques » et visant à informer la hiérarchie (comptabilité de gestion), à contrôler les opérations courantes (standards, principes tayloriens, plans, budgets, reporting et analyse des écarts), et à contrôler les comportements (centres de responsabilité, prix de cessions) pour reprendre la typologie de Burlaud et Simon (Burlaud and Simon 2006).

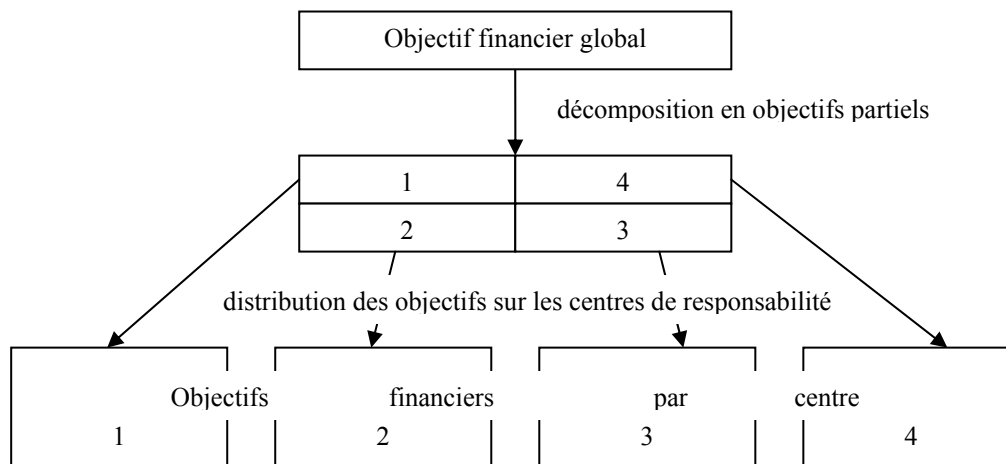
Ce modèle « traditionnel » et les outils « classiques » utilisés pour le mettre en œuvre ont fait l'objet de nombreuses critiques ces dernières années. Les raisons avancées pour expliquer sa remise en cause sont nombreuses et de natures diverses : évolution de l'environnement concurrentiel, modification des formes organisationnelles, nécessité de rapprocher la stratégie des opérationnels, décloisonnement des centres de responsabilité, etc.

A ce modèle traditionnel du contrôle de gestion correspond le plus souvent une logique de pilotage financière (Lorino 1997; Ekoka Essoua 2006). Le pilotage s'intéresse alors avant tout aux résultats financiers des centres de responsabilité définis dans l'organisation. Une telle logique s'appuie fortement sur le principe de responsabilisation individuelle des managers (« *responsibility accounting* ») qui va de pair avec la délégation de moyens (Giraud 2002). L'objectif financier global de l'organisation (ou de son dirigeant) est décomposé en objectifs partiels assignés aux différents centres de responsabilité (cf. figure 1 ci-dessous).

Selon Lorino (1997), le choix de cette logique de pilotage financière se justifie davantage lorsque les interdépendances entre centres de responsabilités sont limitées, lorsque la culture de l'organisation est dominée par des approches financières et tournée vers l'entrepreneurship

(autonomies de fortes personnalités), au sein d'environnements stratégique et technologique stables, où il est aisé d'articuler résultats de court et long termes, et, enfin, lorsque les métiers et marchés de l'entreprise sont bien connus, maîtrisés et cloisonnés.

Figure 1 : La logique financière de pilotage (Lorino, 1997, p. 31)



## 1.2 Vers un nouveau modèle de contrôle de gestion associé à une logique de pilotage stratégique-opérationnelle

Face à la remise en cause du modèle traditionnel de contrôle de gestion et à la logique de pilotage financière qui lui est le plus souvent associée, de nombreux auteurs décrivent l'émergence d'un « nouveau » modèle associé à une logique de pilotage différente<sup>2</sup>. Ce nouveau modèle, s'il garde en lui les deux aspects fondamentaux du contrôle de gestion que sont la gestion par le couple objectif-moyen d'un processus dont le pilotage est délégué (Bouquin 1997), diffère du modèle traditionnel au niveau des objectifs et des outils utilisés pour le mettre en œuvre.

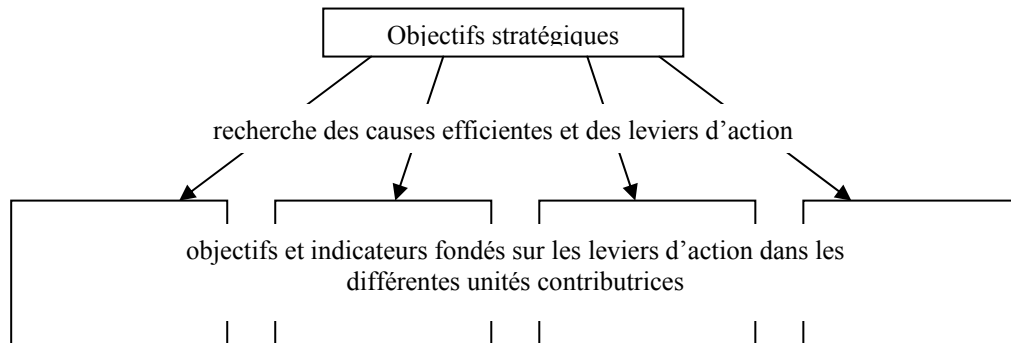
Ainsi, pour Burlaud et Simon (2006), le principal objectif de dépassement du modèle traditionnel poursuivi par le modèle émergent est celui de l'intelligence organisationnelle. Pour ces auteurs, l'intelligence organisationnelle se caractérise par la capacité de création, d'apprentissage et d'accumulation de l'expérience, la capacité de faire face aux ruptures et à faire évoluer les modes d'exercice de l'autorité. Pour Bouquin (1997), l'objectif est double : rapprocher la stratégie des opérationnels et décloisonner pour alléger la verticalité. Par ailleurs, les modalités de mise en œuvre de ce nouveau modèle de contrôle de gestion sont diverses et variées : rénovation du langage comptable, gestion par les activités et les processus, contrôle de gestion des projets, gestion sans budget, etc.

A ce nouveau modèle de contrôle de gestion, Lorino (1997) semble associer une logique de pilotage également différente de la logique financière associée au modèle traditionnel. Dans cette logique appelée « stratégique-opérationnelle », « il ne s'agit plus de partir d'un objectif financier global pour aboutir à des objectifs financiers analytiques, par désagrégation, mais de partir d'objectifs stratégiques pour aboutir à des objectifs opérationnels par l'analyse

<sup>2</sup> Nous parlons de nouveau modèle de contrôle de gestion au singulier par souci de simplification. Sans doute faudrait-il parler de nouveaux modèles au pluriel en attendant de disposer du recul nécessaire à l'élaboration d'une typologie plus précise de ces nouveaux modèles.

causes-effets » (Lorino 1997). Cette logique consiste à déployer la stratégie en recherchant des causes et des leviers d’actions (analyse causes-effets) permettant de traduire les objectifs stratégiques globaux en objectifs et indicateurs opérationnels locaux (cf. figure 2). Elle nécessite donc de sortir d’un langage purement financier afin d’intégrer le langage opérationnel.

Figure 2 : La logique stratégique-opérationnelle de pilotage (Lorino, 1997, p. 33)



A l’opposé de la logique financière, Lorino (1997) précise que le choix d’une logique stratégique-opérationnelle se justifie lorsque les interdépendances sont fortes entre les différentes entités organisationnelles, que la culture organisationnelle est orientée vers le stratégique et l’opérationnel ainsi que le travail d’équipe et les résultats collectifs, qu’il existe de fortes incertitudes stratégiques et que l’environnement est instable, et, enfin, que les métiers et marchés de l’entreprise sont imbriqués et en évolution.

De même que différents modes de contrôle peuvent coexister dans une organisation (Barel 2001), les deux principales logiques de pilotage - financière et stratégique-opérationnelle - ne sont pas forcément mutuellement exclusives. Il est possible d’adopter un mélange des deux en privilégiant plus ou moins l’une ou l’autre sur telle ou telle partie de l’organisation. En revanche, ce choix de logique(s) entraîne à son tour une autre série de choix connexes en termes de mise en œuvre du système de pilotage.

Sans développer ici une étude approfondie des nombreux facteurs de contingence susceptibles de jouer un rôle dans le bon fonctionnement de l’une ou l’autre des deux logiques, on peut s’appuyer sur Lorino (1997) pour en citer un certain nombre<sup>3</sup> (cf. tableau 1 ci-dessous).

Tableau 1 : Choix connexes aux logiques de pilotage financière et stratégique-opérationnelle (Lorino 1997, p. 34)

<b>Logique financière</b>	<b>Logique stratégique-opérationnelle</b>
Imposition de politiques spécifiques et d’objectifs non financiers limitée et « par exception »	Jeu d’objectifs multicritère et diversifié, déduit de la stratégie
Direction Par Objectifs contractualisée et forte	Eventuelle contractualisation d’objectifs, mais avec une certaine flexibilité
Délimitation stricte et précise des responsabilités	Existence d’objectifs partagés entre plusieurs responsables
Architecture de reporting financier et comptable performante et stable	Construction pragmatique d’indicateurs ciblés et jetables
Contrôle de gestion à dominante comptable indépendant des structures de management opérationnel	Contrôle de gestion fortement intégré aux fonctions opérationnelles

<sup>3</sup> Il existe de nombreuses recherches sur les facteurs de contingence des modes de contrôle et de pilotage. Pour une synthèse, le lecteur pourra consulter Chiapello (1996).

### 1.3 Définition et caractéristiques de l'entreprise de services de réseau

La notion de « réseau » est polysémique. Elle intéresse diverses sciences sociales : économie des réseaux d'innovation, sociologie des réseaux d'acteurs, etc. (Dupuy 1989). Lorsque ce terme est utilisé pour qualifier l'entreprise, deux significations différentes se détachent : l'entreprise *en* réseau, d'une part, l'entreprise *de* réseau, d'autre part. Par « entreprise en réseau » on désigne en général un mode spécifique d'organisation, soit des différentes entités d'une même organisation (Josserand 2001), soit de différentes entreprises formant un réseau de firmes (Paché and Paraponaris 1994). Ce mode d'organisation repose principalement sur les principes de coopération et d'alliance entre entités et/ou entreprises indépendantes (Desreumaux 1996). Il représente une solution alternative et/ou peut se combiner avec d'autres modes d'organisation tels le marché, la bureaucratie ou le clan (Ouchi 1980).

Le concept d'entreprise *en* réseau ne doit pas être confondu avec celui d'entreprise *de* réseau, même s'il est possible pour une entreprise *de* réseau de s'organiser *en* réseau. Ce qui rassemble les entreprises de réseau au sein d'une même catégorie ce sont les caractéristiques de leur structure opérationnelle. Ainsi, selon Curien (1992), les entreprises de réseau se caractérisent par « une structure stratifiée, comprenant une gradation verticale d'activités ». Trois couches principales forment cette structure. En amont se trouvent des infrastructures matérielles ou immatérielles plus ou moins lourdes. Le centre a pour rôle d'activer ces infrastructures afin d'opérer l'intermédiation promise par le réseau grâce à un certain nombre de mécanismes de coordination et de contrôle. En aval, les services « finals » d'utilisation ont pour vocation de fournir des prestations différenciées aux clients (Curien 1992).

D'après Payaud (2005), l'entreprise de services de réseau peut se définir par trois caractéristiques. En premier, « il s'agit d'une entreprise multi-sites, c'est-à-dire d'une même entité éclatée, et non d'une mise en réseau de plusieurs entités juridiquement distinctes ». En second, sur chacun des sites de l'entreprise de services de réseau « s'exerce une activité quasi-identique, par opposition au réseau dynamique où un coordonnateur voit graviter autour de lui des opérateurs spécialisés selon des métiers distincts » (Payaud 2005). Enfin, dans ce type d'entreprise, il existe une infrastructure qui couvre la totalité de ces sites. Les banques, les chaînes de restauration rapide ou encore certaines entreprises de transport correspondent à ces caractéristiques.

Les entreprises de réseau ont donc pour point commun un certain nombre de caractéristiques structurelles. Ce qui les différencie est la nature des prestations qu'elles offrent. A son tour, cette nature de prestation détermine trois éléments importants pour la suite de l'article : il s'agit du degré d'interdépendance entre les entités opérationnelles de la firme, du caractère plus ou moins discrétionnaire de la prestation, et, enfin, des sources de valeur de cette même prestation.

En premier lieu, selon la nature de la prestation, les différents sites de l'entreprise de réseau pourront être fortement interdépendants dans la réalisation même de cette prestation ou non. Dans une chaîne de restaurant cette interdépendance est nulle : chaque restaurant est capable d'offrir un repas à ses clients indépendamment des autres restaurants. Au contraire, dans les entreprises de transport de marchandises ou de personnes, la réalisation de la prestation de transport peut être tributaire de toute une série de sites localisés tout au long du

chemin parcouru par le bien ou la personne. Cette forte interdépendance opérationnelle entre les sites est caractéristique des entreprises de services de réseau physique.

En second lieu, une prestation de service peut avoir un caractère plus ou moins discrétionnaire en fonction de son degré d'immatérialité, du rôle du personnel en contact avec le client (services d'interface), de la participation du client au service (co-production) et, enfin, de la prise en compte de ce même client dans la définition et la fixation des objectifs du service (Löning, Pesqueux et al. 1998; Malleret 1998; Gervais 2000).

Finalement, les sources de valeur de la prestation peuvent être plus ou moins diverses et variées selon les caractéristiques de celle-ci (Malleret 2006). Ainsi, dans le cas d'un système de production « technique » où le support sur lequel la transformation opérée est matériel et où le client n'est pas réellement une ressource du système (exemple du transport de marchandises), la satisfaction de ce client va essentiellement dépendre de la performance de la production en termes de qualité et de délais réalisée en back office, le front office n'ayant qu'un rôle de vente (Bancel-Charensol and Jougleux 1997; 1998).

Maintenant que nous avons précisé les principales caractéristiques des entreprises de services de réseau, nous allons voir en quoi celles-ci peuvent poser des problèmes spécifiques en termes de pilotage et de contrôle de gestion.

#### **1.4 Contrôle de gestion et pilotage des entreprises de services de réseau**

Les hypothèses du modèle « traditionnel » de contrôle de gestion fondé sur une logique financière de pilotage semblent particulièrement inadaptées aux spécificités des entreprises de réseau (structure, nature de la prestation) (cf. §1.1). Inversement, la logique de pilotage stratégique-opérationnelle, ainsi que certaines caractéristiques du « nouveau » modèle « émergent » de contrôle de gestion, apparaissent mieux adaptés à ce type d'entreprises (cf. tableau 1 ci-dessus).

Comme l'ont déjà évoqué David et Zrihen (1995), l'interdépendance opérationnelle entre les entités d'une entreprise de réseau et le besoin de transversalité qui en découle viennent infirmer les hypothèses techniques implicites au modèle traditionnel du contrôle de gestion selon lesquelles « l'entreprise peut s'analyser en une somme d'entités étanches et aux frontières nettes (les sections ou centres de responsabilité) » et « la fonction du contrôle de gestion est la mesure ou allocation des intrants et extrants des entités, simple problème technique ayant des solutions précises. » (Burlaud and Simon 2006).

Comme le souligne notamment Lorino (1991), la présence d'interdépendances fortes vient contredire l'hypothèse de simplicité du fonctionnement de l'entreprise dans les modélisations globales de l'entreprise. Plus l'interdépendance sera forte, et plus il sera inadapté de modéliser des fonctionnements locaux de manière cloisonnée. Face à cette complexité perçue, si l'on suit le principe de la variété requise de Ashby (1956), il semble pertinent d'adopter une conception complexe du pilotage (Le Moigne 1990; Ducau 2000) en accentuant les dimensions multiforme, multicritère et qualitative du contrôle de gestion (Gervais 2000).

Si l'hypothèse de simplicité n'est pas compatible avec les spécificités de l'entreprise de réseau, il en va de même pour celle de la « décomposabilité » de l'entreprise globale en des parties autonomes et indépendantes, sur laquelle reposent les modalités du contrôle de gestion traditionnel à base de centres de responsabilité cloisonnés (Bouquin 1997). En effet, comme le rappellent Burlaud et Simon (2006) la validité de cette technique de découpage repose sur deux principes du contrôle de gestion : « dans son rôle passif... il ne déforme par le réel (les

centres ou sections sont à la fois homogènes et non poreux...); dans son rôle actif... il suppose que l'optimum global est égal à la somme des optimums locaux et qu'il n'y a pas de synergie positive ou négative ». Or, une forte interdépendance entre les entités opérationnelles d'une même entreprise de réseau va à l'encontre de ces deux principes sur lesquels repose la validité du découpage en centres de responsabilité (Thomas 2003). En effet, l'interdépendance induit de la porosité entre les entités ainsi que des phénomènes de récursivité entre leurs fonctionnements individuels, cette récursivité étant source de synergie positive ou négative entre elles.

Face à cette inadéquation potentielle du découpage en centres de responsabilité comme structure de gestion d'un certain nombre d'entreprises de réseau, la gestion par les processus peut constituer une réponse (Tarondeau and Wright 1995). En effet, comme le soulignent Löning, Pesqueux et coll. (1998), la gestion des processus « a pour but de réintroduire une logique transversale, permettant de dépasser les frontières et les espaces vacants, sources de non-performance, pour parvenir à une vision différente, plus globale et plus orientée vers les clients de l'entreprise ». Bouquin (1997) voit ainsi dans la gestion par les processus une tentative de décloisonnement et d'allègement de la verticalité.

Finalement, les spécificités des entreprises de réseau semblent également incompatibles avec les hypothèses culturelles de pilotage contractuel (gestion par contrats d'objectifs, « *responsibility accounting* » à dominante financière) et d'articulation du court et du long terme du contrôle de gestion traditionnel. En effet, ces deux hypothèses reposent notamment sur le principe que les managers d'entités disposent d'autonomie et ont une certaine maîtrise de leurs activités, ce qui est partiellement contradictoire avec la notion d'interdépendance opérationnelle (Burlaud and Malo 1988). En outre, le pilotage contractuel par le couple objectifs-moyens suppose, d'une part, qu'il est possible et/ou aisé de fixer des objectifs de résultats individuels quantifiables et d'en mesurer l'atteinte, et d'autre part qu'il existe des relations de cause à effet linéaires mesurables entre la consommation de ressources et l'atteinte de ces objectifs. Or, les activités de service sont parfois difficiles à finaliser (coexistence de plusieurs finalités potentiellement contradictoires) et à exprimer sous la forme d'objectifs mesurables (Eggrickx 1999). Ces difficultés peuvent découler de la co-production éventuelle du service, ce qui rend la responsabilité partagée, et de son caractère potentiellement discrétionnaire, ce qui rend difficile à modéliser le lien entre moyens et résultats (Löning, Pesqueux et al. 1998; Gervais 2000). Par ailleurs, l'articulation entre court et long terme n'est que partiellement réalisable par les entités locales d'une entreprise de réseau : les décisions de long terme concernant les infrastructures du réseau sont généralement le domaine réservé du siège.

Face à ces difficultés du contrôle *ex ante* et *ex post* des résultats, la littérature propose de combiner plusieurs modes de contrôle *ex ante* et de diversifier les sources et dimensions de mesure de la performance *ex post* (Gervais and Thenet 2004). Ainsi, une grande partie du contrôle du service peut avoir lieu *ex ante* au niveau de la définition même de l'offre de service et des procédures à respecter pour le délivrer, il s'agit alors d'une forme de contrôle par les règlements et les procédures (Löning, Pesqueux et al. 1998). Autrement dit : « A défaut de pouvoir maîtriser le résultat, on peut chercher à standardiser les procédures... Cette forme de contrôle... donne une présomption de résultat satisfaisant » (Gervais 2000). A ce premier type de contrôle, qui s'apparente à un contrôle d'exécution plus que de gestion, peut s'ajouter un contrôle des comportements par le biais de mécanismes claniques et/ou culturels (Ouchi 1980) : recrutement de personnes ayant un profil compatible avec le système de



valeurs de l'entreprise, mise en place de processus visant au développement d'une culture commune et incitant à y adhérer, contrôle par les facteurs de satisfaction des employés, etc. Enfin, le contrôle des réalisations et de l'impact peut se faire au niveau de la qualité de service atteinte par rapport aux souhaits des clients et/ou de la concurrence, par le rapprochement de la satisfaction des clients et du niveau des coûts engagés pour atteindre cette satisfaction, etc. (Löning, Pesqueux et al. 1998; Gervais 2000; Ducrocq, Gervais et al. 2001).

Nous venons ainsi de voir que les spécificités des entreprises de réseau peuvent poser de nombreux problèmes en termes de pilotage que le modèle traditionnel de contrôle de gestion ne semble pas pouvoir résoudre, bien au contraire. Inversement, il semble que certaines caractéristiques du modèle émergent de contrôle de gestion, couplées avec une logique stratégique-opérationnelle représentent des pistes intéressantes en matière de pilotage des entreprises de réseau. Mais, au final, le recours à un modèle particulier, à une logique particulière relève en partie de décisions délibérées prises par les dirigeants de l'entreprise. C'est ce que nous allons étudier dans la partie suivante à travers le cas BI.

## **2. Le terrain d'étude : le cas Beauvais International**

Dans cette seconde partie, nous commencerons par présenter la méthodologie utilisée dans cette recherche (§2.1). Nous effectuerons ensuite une présentation générale de l'entreprise Beauvais International (§2.2). Finalement, nous apporterons un certain nombre d'éléments de « contextualisation » du cas, notamment par rapport à l'environnement et à la stratégie de cette entreprise (§2.3).

### **2.1 Méthodologie de la recherche**

Nous avons choisi comme stratégie de recherche l'étude de cas unique dite « exemplaire » (David 2003). Le recours à ce type de stratégie est préconisé dans trois situations : lorsque le cas permet de réaliser un test critique d'une théorie ; lorsqu'il est particulièrement rare et/ou innovant ; lorsqu'il révèle un phénomène qui, sans être rare, n'était pas encore disponible à la communauté scientifique (Yin 1984; Hlady-Rispal 2002). C'est essentiellement pour les deuxième et troisième raisons qu'une étude de cas unique au sein de l'entreprise BI nous est apparue comme une stratégie de recherche prometteuse. En effet, depuis 1991, cette entreprise a progressivement mis en place des modes de fonctionnement originaux, notamment en matière de contrôle de gestion : elle constitue ainsi un exemple concret de mode de pilotage fondé sur la logique stratégique-opérationnelle, qui n'a pas encore fait l'objet de nombreuses publications dans la littérature académique. Par ailleurs, une telle stratégie de recherche permet également, en procédant de manière inductive, de proposer des concepts nouveaux destinés à rendre compte des processus innovants observés dans l'organisation considérée (Hlady-Rispal 2002; Stake 2003). Nous avons choisi l'entreprise Beauvais International (ci-après désignée par l'abréviation « BI ») comme terrain d'étude également dans cette optique.

Les informations ont été recueillies à l'aide de trois techniques différentes afin d'en permettre la triangulation : entretiens semi-directifs, observations *in situ* de l'activité de différents types d'agents, examen de documents internes à l'entreprise. Dix-huit personnes sur les 200 que comptait alors l'entreprise ont été interviewées : le fondateur (Président de BI et père de la dirigeante actuelle), ses deux enfants qui assurent conjointement la direction

générale du groupe BI, trois managers d'équipes opérationnelles, le manager du bureau d'études, le manager du service qui gère la sous-traitance internationale et les lots directs, les deux managers de la plate-forme de transit de Beauvais, la responsable de la coordination des grands comptes, deux chargés d'études, et trois agents commerciaux. L'un des auteurs a également participé aux meetings stratégiques de 2002 et de 2003. Enfin, un grand nombre de documents élaborés dans cette entreprise ont été recueillis (supports écrits préparés par la dirigeante pour les différents meetings stratégiques, offres clients, rapports de visites de commerciaux, rapports d'activités, etc.).

Finalement, le traitement des données a consisté en la construction d'un certain nombre de matrices thématiques (Miles and Huberman 1994). Les thèmes retenus pour la réalisation de ce travail sont ceux associés aux notions théoriques de référence (cf. §1.2). La grille générale de lecture et d'interprétation du cas est présentée dans le tableau 1 ci-dessous. Nous avons ainsi décidé de structurer les informations recueillies autour des deux premières dimensions du plan type de schéma de pilotage proposé par Lorino (1997), à savoir la « logique globale » et la « structure » de pilotage.

Tableau 2 : Grille de lecture du cas BI, inspirée de Lorino (1997, p. 61)

<b>Dimensions observées</b>	<b>Avant 1991</b>	<b>Après 1996</b>
<b>1. Logique de pilotage</b> Pilotage financier vs. stratégique-opérationnel Centralisation / décentralisation / contractualisation interne Recours au pilotage par projets (extension, poids relatif)		
<b>2. Structure de pilotage</b> <i>Niveaux</i> Niveaux de pilotage hiérarchiques Type de pilotage pour chaque niveau Structure de reporting <i>Axes transversaux de pilotage</i> Nature des axes transversaux (produits, marchés, etc.) Type de pilotage pour chaque axe		

## 2.2 Présentation générale de l'entreprise étudiée

BI est un groupe européen de prestation de services dans le secteur du transport international routier de fret, dont l'origine remonte à 1957. Filiale d'une banque d'affaire à 62% depuis 1991, sa direction générale est assurée depuis cette date conjointement par les deux enfants du fondateur de l'entreprise, sa fille étant plus particulièrement chargée de la stratégie et du fonctionnement organisationnel et managérial de l'entreprise. En 2005, BI comptait 200 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros. De même que l'effectif du groupe, ce chiffre d'affaires n'a connu qu'une croissance modeste entre 1991 et 2005. Le groupe comprend 10 sites opérationnels implantés dans 5 pays d'Europe (France, Royaume-Uni, Allemagne, Espagne, Italie) et un siège situé sur le site de Beauvais et regroupant des services fonctionnels centralisés (informatique, R&D et Bureau d'études, comptabilité et facturation, etc.). Chaque site opérationnel mène à la fois des activités commerciales (prospection de clients par exemple) et gère des flux de marchandises en transit (cette activité de « production » est menée à bien par des équipes appelées « opérationnelles »).

Dans les années 1970, le groupe BI a créé un schéma de transport original, inspiré du transport aérien, secteur dans lequel le fondateur de l'entreprise a démarré sa vie

professionnelle. Désigné par le terme « backbone » à partir de 1996, il s'agit d'un réseau de transport routier qui relie les 10 sites du groupe quotidiennement et à heures fixes (cf. annexe 1). Les flux de marchandises s'organisent autour du backbone en distinguant trois phases : l'enlèvement, l'acheminement international et la livraison. Les enlèvements sont réalisés par des sous-traitants locaux coordonnés par BI et selon un cahier des charges BI. Les marchandises sont alors regroupées sur les sites de BI les plus proches des lieux d'enlèvement. Elles sont ensuite exportées via les lignes régulières du backbone jusqu'au site européen le plus proche du lieu de livraison, puis livrées, comme pour l'enlèvement, par des transporteurs locaux sur cahier des charges BI. Ce mode de fonctionnement fait de BI une entreprise de services de réseau. Le fonctionnement de ce réseau de transport est soutenu par un mode d'organisation en réseau autour du backbone, soutenue par un réseau informatique par liaisons spécialisées entre ces sites sur lequel est implanté un ERP « maison ».

Les clients majeurs de BI sont, d'une part, des groupes industriels européens dont les fournisseurs et/ou les clients sont localisés en Europe occidentale, et, d'autre part, des centres de distribution situés en Europe de l'Ouest. BI établit avec eux des contrats de service sur une base annuelle. BI s'est donnée pour mission l'exploitation judicieuse du transport pour créer de la valeur chez ses clients, notamment en contribuant à accélérer et fiabiliser leurs chaînes d'approvisionnement. Les centres de production situés en amont des « *supply chains* » se situent donc au cœur de sa cible de clientèle.

### 2.3 Eléments de contextualisation du cas

Plusieurs événements sont venus bouleverser le secteur des transports au cours des années 1990, parmi lesquels les accords de Schengen sur la libre circulation des personnes et des biens au sein de l'espace communautaire (1992) et le projet européen de libéralisation postale qui, dès 1996, accélère les mouvements stratégiques de fusions-acquisitions chez les transporteurs. Pour BI, les accords de Schengen vont entraîner l'obsolescence brutale d'une de ses compétences fondamentales – sa capacité de dédouanement ultrarapide – accompagnée d'une perte de 25% de son chiffre d'affaires. Dix-sept employés travaillant dans le dédouanement son ainsi licenciés.

Les accords de Schengen entraînent également la disparition d'une grande partie de la marge de BI, qui provenait de l'avance de fonds que les transporteurs faisaient à leurs clients lors du dédouanement et des taux d'intérêt sur le crédit TVA qu'ils leur facturaient. Anticipant ces accords, les dirigeants de BI avaient commencé, dès 1991, à élaborer un nouveau mode de tarification destiné à prendre plus finement en compte les prestations spécifiques offertes lorsque les postes de facturation liés à l'activité de dédouanement n'auraient plus cours. Les accords de Schengen permettent également l'ouverture du marché du Transport International Routier (TIR) dès lors affranchi des contraintes de dédouanement au sein de l'espace communautaire, à n'importe quel transporteur. L'intensification de la concurrence s'est ainsi accompagnée de stratégies de dumping avec un effondrement des marges : le taux de rentabilité moyen dans le secteur du transport, hors crise économique, se stabilise alors autour de 3%.

Face à cette évolution de l'environnement externe et plutôt que d'entrer dans la spirale du dumping, la dirigeante de BI va décider, à sa prise de fonction en 1991, d'opter pour une stratégie basée sur la qualité, la fiabilité et la personnalisation des services offerts. Il s'agit en fait de l'explicitation d'une stratégie qui était déjà celle de l'entreprise, mais qui était restée

jusqu'ici implicite. La dirigeante décide également de privilégier le développement d'activités à forte marge par rapport à un développement du chiffre d'affaires dégageant peu ou pas de marges. Au cours de la période sur laquelle porte cette recherche, cette stratégie a assuré à l'entreprise un taux de rentabilité à deux chiffres (sauf pour les années 2003 et 2004 de crise économique en Europe occidentale).

Ensuite, à partir de 1996, considérant que « *rapidité et fiabilité, bien que fondamentales, ne sont plus des différences sur le plan commercial* » (meeting stratégique, 1996<sup>4</sup>), la dirigeante décide d'engager son entreprise dans une stratégie d'intimité client (Treacy and Wiersema 1993; 1995)<sup>5</sup>. Elle s'engage alors dans une refonte des processus managériaux et des procédures opérationnelles de l'entreprise pour les dédier à la mise en œuvre de cette stratégie. Ce nouveau système opérationnel, support du management stratégique de l'entreprise, est mis en place rapidement et commence à fonctionner dès 1997.

### **3. Evolution du schéma de pilotage chez Beauvais International**

Nous présenterons tout d'abord brièvement les caractéristiques du schéma de pilotage financier de BI avant 1991 (§3.1) avant d'apporter quelques précisions sur la période de transition vers une logique de pilotage stratégique-opérationnelle (§3.2). La mise en œuvre de cette dernière fera l'objet d'un troisième paragraphe (§3.3).

#### **3.1 Avant 1991 : une logique de pilotage plutôt financière**

Jusqu'en 1989, le fonctionnement de BI reposait sur l'association de deux entités juridiques distinctes : Beauvais Transit (BT) en France, détenue à 100% par le fondateur Louis Bloch, et BI Limited au Royaume-Uni, dont 50% des parts étaient détenus par deux actionnaires anglais et les autres 50% par BT. Louis Bloch était à la fois PDG de BT et Président de BIL et assurait le contrôle financier des deux. La direction de BIL était assurée par les actionnaires anglais. Ces derniers engageaient continuellement de nouveaux investissements, en cela incités par la fiscalité anglaise. Ce comportement générait des besoins de financement considérables qui étaient systématiquement couverts par l'entité française BT. En contrepartie, Louis Bloch exerçait un contrôle quasi-absolu sur toutes les procédures administratives et comptables de l'entité anglaise BIL, la comptabilité de gestion de BIL étant ainsi tenue à Beauvais. BT et BIL fonctionnaient de manières différentes.

En France, il n'y avait qu'un seul site, situé à Beauvais, qui était aussi le siège de BT. Louis Bloch dirigeait BT, gérait les litiges clients, conseillait les opérationnels, etc. En fait, le fonctionnement opérationnel de BI était décentralisé et Louis Bloch contrôlait en direct toutes les activités de transport gérées opérationnellement à Beauvais (la « production »). Au plan commercial, Louis Bloch était assisté par un directeur commercial qui chapeautait et

---

<sup>4</sup> Les citations extraites des meetings stratégiques proviennent toutes de propos tenus par la dirigeante.

<sup>5</sup> Une stratégie d'intimité client consiste à offrir non pas ce que veut le « marché », mais ce que veulent certains clients particuliers. Il s'agit donc de se spécialiser dans la satisfaction de besoins qu'on est parfois seul à discerner du fait des relations étroites qu'on entretient avec ses clients et de s'engager à offrir à chacun de ces clients la solution la mieux adaptée à sa situation particulière, dans une perspective de co-création d'un surcroît de valeur à partager. Ce type de stratégie peut ainsi être considéré comme une forme particulière de stratégie de focalisation (Porter 1980).

contrôlait l'activité des commerciaux français. Ainsi la structure hiérarchique comportait seulement deux et trois niveaux pour les dimensions production commerciale respectivement. La culture de gestion était orientée à la fois vers le financier et l'opérationnel, et il n'y avait pas de stratégie explicite. Le travail d'équipe jouait un rôle important au niveau opérationnel en l'absence de niveau hiérarchique intermédiaire. La délégation de responsabilités au sein de BT ne reposait pas sur l'allocation et le contrôle de budgets mais sur une confiance *ex ante* en la maturité des agents pour respecter les règles de fonctionnement et les contrats clients, et de manière générale éviter les gaspillages. Cette confiance se doublait d'un contrôle *ex post* très strict des dépenses engagées. En outre, les indicateurs de pilotage étaient essentiellement comptables. Cette logique de pilotage de l'entité française était concomitante d'un environnement stratégique et technologique pouvant être considéré comme relativement stable (les accords de Schengen de 1992 viendront fortement remettre en cause cette stabilité).

L'entité anglaise BIL comprenait cinq sites. Son directeur général était assisté par un directeur opérationnel et un directeur commercial, tous trois étant basés sur le site de Londres. Concernant l'opérationnel, la structure hiérarchique comportait cinq niveaux : un directeur général, un directeur opérationnel, cinq responsables de site (des « managers »), des « contremaîtres » (« supervisors »), et des agents. Le pilotage s'effectuait sur un mode hiérarchique classique. Les différents sites étaient gérés comme des centres de profit locaux : leurs managers avaient des objectifs en termes de nombre de dossiers à traiter, de nombre de camions à remplir, de tonnage à transporter, etc. Les agents opérationnels étaient également associés à la réalisation des objectifs de leur manager de site. Dans les activités commerciales, la structure hiérarchique comportait trois niveaux : un directeur général, un directeur commercial et les agents commerciaux. Le directeur commercial attribuait aux agents commerciaux des territoires géographiques et des objectifs mensuels de chiffres d'affaires sur ces territoires. Ces agents étaient tenus de fournir un rapport d'activité mensuel (chiffre d'affaires réalisé, liste des clients gagnés et perdus, etc.) à partir duquel étaient calculées leurs primes. Ce fonctionnement était donc très différent de celui de l'entité française où il n'y avait ni management par objectifs ni système de prime pour les commerciaux et encore moins pour les opérationnels. Mais comme chez BT, le tableau de bord de BIL était essentiellement comptable et financier.

Au niveau du fonctionnement de l'association des deux entités, l'essentiel du trafic de Beauvais s'effectuait avec les sites anglais via des relations régulières entre Beauvais et ces différents sites. BT et BIL avaient chacune ses propres tarifs d'enlèvement et de livraison des marchandises, ses propres frais de douane, etc. Il y avait, en revanche, facturation réciproque de la partie nationale du service au client sur la base d'une convention entre les deux sociétés et partage en deux des revenus et des charges sur la partie internationale du transport. Dans ce fonctionnement opérationnel, il y avait une interdépendance très faible entre les sites anglais. Les différents sites agissant indépendamment les uns des autres, leurs marchés pouvaient être considérés comme relativement cloisonnés et leur statut de centres de profit ne posait donc pas de problème de ce point de vue là. La stabilité de leur métier était comparable à celle de l'entité française.

Pour résumer la situation de BI avant 1991, on peut dire que BIL apportait le dynamisme alors que BT apportait la rigueur opérationnelle et comptable ainsi qu'une manne financière à l'association BIL-BT. BIL fonctionnait selon une logique typiquement financière : objectifs financiers pour les sites, management par objectifs contractualisé aussi bien des activités opérationnelles que des agents commerciaux, architecture de reporting financier et comptable

performante et stable, contrôle de gestion à dominante comptable indépendant des structures de management opérationnel, pilotage hiérarchique. Quant à BT, sa logique de fonctionnement était plutôt celle d'une PME familiale mono-activité, dont le dirigeant était un fin financier, et où la gestion comptable tout autant que la gestion opérationnelle étaient menées avec rigueur et sans référence à une stratégie explicite.

### **3.2 1991-1996 : de l'entreprise patrimoniale BT à BI, holding internationale majoritairement détenue par des financiers**

La période de cinq années entre les deux dates charnières 1991 et 1996 correspond à une période de transition, de gestation du nouveau schéma de pilotage, et de mise en œuvre progressive de certains de ses aspects, à la suite du changement formel de gouvernance survenu en 1991.

A la fin des années 1980, les relations entre Louis Bloch et ses associés anglais se détériorent. En 1989, les deux partenaires britanniques acceptent la proposition de Louis Bloch de racheter leurs parts dans BIL. Parallèlement, Louis Bloch souhaite transmettre son entreprise à ses deux enfants. Ce projet finit par se concrétiser fin 1991, à travers la création d'une société de holding internationale appelée « Beauvais International » dont la majorité (67%) est acquise par une société financière par le biais d'un LBO. Ceci impose à BI de mettre en place une structure de comptes permettant leur consolidation internationale. On passe ainsi d'une entreprise purement patrimoniale à une entreprise majoritairement détenue par une société financière, codirigée par les deux enfants du fondateur. La rentabilité dégagée par l'entreprise étant jugée satisfaisante par les actionnaires financiers, ceux-ci adoptent une attitude de non-intervention sur les questions de management et de définition des orientations à moyen et long termes de l'entreprise.

A partir de 1991, les deux enfants du fondateur assurent donc conjointement la direction générale de l'entreprise : élaboration de la stratégie de l'entreprise et participation conjointe et solidaire au Conseil d'Administration en tant qu'administrateurs. Dans la répartition des autres responsabilités de direction générale, le fils du fondateur est plus particulièrement responsable de la conception et de la tarification des offres clients complexes, alors que sa sœur intervient plus particulièrement sur les aspects organisationnels et managériaux. Ceci nous conduira dans la suite à faire fréquemment référence à « la dirigeante » de BI.

Lorsque les enfants du fondateur passent aux commandes de BI en 1991, ils se séparent du directeur général anglais. Ils dirigent ainsi BIL en direct tout en maintenant provisoirement en l'état le reste de l'organisation et le schéma de pilotage existants, afin de ne pas déstabiliser BIL au-delà de la perturbation entraînée par la mise à l'écart des associés anglais. Le directeur opérationnel anglais sera licencié en 1995 et ne sera pas remplacé. Dès lors, le directeur commercial anglais devient responsable de la gestion de l'ensemble des sites anglais. Il fait en quelque sorte office de relais de la direction générale du groupe BI au sein de l'entité anglaise. Entre temps, deux nouveaux sites fonctionnant sur le modèle français sont ouverts en nom propre en Allemagne (« BI GmbH ») et en Italie (« BI Srl »), respectivement en 1993 et en 1994. Ils ont à leur tête un directeur qui chapeaute à la fois l'opérationnel et le commercial. Ainsi, en 1996, le groupe BI comprend-il désormais 4 filiales : BI, BIL, BI GmbH et BI Srl.

### **3.3 A partir de 1996 : vers une logique de pilotage stratégique-opérationnelle**

### 3.3.1 Des entités aux fonctionnements identiques et en interdépendance

Dès sa prise de fonction en 1991, la dirigeante s'engage dans la formalisation d'une stratégie pour BI et dans un processus d'unification progressive des structures hiérarchiques et modes de pilotage de BIL et de BT, sur le modèle de BT. Dans ce processus est particulièrement visée l'éradication de toute référence à des notions de responsabilité financière locale dans la gestion des sites anglais. En 1996, la dirigeante de BI rend publique la stratégie qu'elle a définie en concertation avec son frère, i.e. une stratégie d'intimité client (cf. §2.2). A ce moment-là, l'équipe de direction comprend le tandem de direction générale et deux directeurs, l'un opérationnel et issu de BI, l'autre commercial et spécialement recruté à l'extérieur en 1996. Ce dernier a été recruté dans le monde industriel dans le but spécifique de diffuser auprès des commerciaux une culture industrielle devant leur permettre de développer une connaissance « intime » de chaque client industriel dans sa globalité :

*« La stratégie d'intimité client suppose de nouvelles compétences pour les commerciaux : comprendre la chaîne d'approvisionnement du client et situer géographiquement cette chaîne et ses flux de marchandises, être capable d'identifier les points de rupture de charge, les différents stocks ainsi que les modes de gestion des approvisionnements et des commandes clients et, enfin, d'évaluer les niveaux de service finaux requis par le produit. Nous avons donc recruté en juin 1996 un directeur commercial pour l'Europe issu du monde industriel, pour aider les commerciaux à se former à cette nouvelle approche du client ». (Entretien avec la dirigeante du 4 février 2003)*

Dans une recherche de cohérence globale du fonctionnement de BI, la dirigeante accompagne l'adoption de la stratégie d'intimité client par une refonte totale du système organisationnel et managérial du groupe BI. Un moyen essentiel de l'uniformisation du fonctionnement de BI sur tous ses sites est la mise en place d'un ERP « maison » qui a été conçu par la dirigeante et développé en interne. Ce système a été mis en place sur un réseau informatique par liaisons spécialisées reliant les différents sites de l'entreprise. Il a été spécifiquement conçu pour permettre un fonctionnement opérationnel de l'ensemble des sites de l'entreprise en réseau tout en intégrant la « philosophie » de « l'intimité client ».

Le système d'information associé à l'ERP contient non seulement toutes les informations nécessaires au fonctionnement opérationnel de l'entreprise, mais encore toutes celles relatives aux contrats clients en cours et passés, et à la manière dont ils ont été réalisés. Ainsi, il permet de satisfaire l'ensemble des besoins informationnels de la facturation des clients, de la comptabilité analytique de BI et du contrôle de gestion. Il contient également toutes les informations que BI acquiert sur l'univers industriel et concurrentiel de ses clients et de ses prospects. Ce logiciel contraint tous les agents opérationnels de BI à utiliser rigoureusement les mêmes procédures sur les 10 sites de l'entreprise.

Le système de production spécifique de BI se présente sous la forme d'un réseau intégré de lignes régulières de TIR entre les 10 sites de l'entreprise, avec des départs journaliers à heures fixes tardives, appelé « backbone » (cf. §2.2 et annexe 1). Contrairement à la situation antérieure à 1991 où les sites anglais fonctionnaient de manière relativement indépendante, avec ce nouveau système de production les activités des différents sites sont fortement interdépendantes.

### **3.3.2. Une gestion opérationnelle reposant sur une structure plate de pilotage en équipes apprenantes et une centralisation renforcée**

La gestion du système de production décrit ci-dessus est assurée dès lors par des équipes opérationnelles, qui, dans la refonte du système organisationnel, sont instaurées en équipes apprenantes et « *empowered* ». Chez BI, « l'empowerment » des équipes opérationnelles est défini comme une délégation d'autorité donnée à ces équipes pour assurer de manière autonome le fonctionnement quotidien de l'entreprise en respectant le cadre défini par les contrats avec les clients, les procédures liées à l'ERP et les règles de fonctionnement général de l'entreprise. Cet ERP fournit un cadre et rend possible à la fois cette « mise en pouvoir » des équipes à l'intérieur d'un fonctionnement opérationnel en réseau. Cette « mise en pouvoir » s'effectue sans spécification *ex ante* de budgets de fonctionnement.

Quant au fonctionnement en équipes apprenantes, il signifie que les managers des équipes opérationnelles ne sont plus censés se comporter en hiérarques par rapport à leurs équipiers, mais en « supporteurs », participant à l'équipe, en ayant comme mission supplémentaire d'écouter et de conseiller les membres de leur équipe, chacun, manager compris, pouvant se retrouver tour à tour enseignant et enseigné. Les managers conservent néanmoins la prérogative d'élaborer les propositions d'augmentation annuelle de salaires annuelles des membres de leur équipe. Ce fonctionnement en équipes apprenantes vaut pour l'ensemble des équipes de production de l'entreprise, c'est-à-dire des plateformes de transit jusqu'à la gestion des flux en transit, en passant par la gestion des tractionnaires du backbone.

Un autre élément marquant du nouveau système managérial de BI est l'instauration de meetings stratégiques annuels auxquels tous les salariés BI sont conviés. Le but de ces meetings est de présenter la stratégie générale de l'entreprise ainsi que les évolutions émergentes dont la direction de BI souhaite encourager le développement délibéré. Il s'agit donc d'un moyen pour sensibiliser les employés à la stratégie et faire en sorte que cette dernière leur serve de guide dans leurs décisions et actions quotidiennes.

Ainsi, la culture de gestion est dorénavant orientée à la fois vers le stratégique et vers l'opérationnel. En effet, les meetings stratégiques et le fonctionnement des équipes opérationnelles en équipes apprenantes font que chaque agent BI est régulièrement informé de ce que son entreprise mène une stratégie d'intimité client. Chaque agent est également informé des implications opérationnelles de cette stratégie pour son activité spécifique. Ces implications ne sont pas exprimées en termes d'objectifs quantitatifs à atteindre, mais en termes de principes d'action ayant du sens pour son activité. Par exemple, un agent sur la plate-forme du site de Beauvais nous a expliqué que :

*« Parce que BI a une stratégie d'intimité client, il faut tout faire pour respecter le contrat client, alors lorsqu'on voit qu'un colis est en 'next day', on sait qu'il faut impérativement qu'il parte dans le camion du soir, quitte à retirer d'autres colis déjà chargés qui sont en 'budget'. »*  
(Entretien avec un agent du site de Beauvais, 26 mars 2003)

En outre, un pilotage transversal est assuré via la « *managers learning team* ». Celle-ci a été officialisée en 2001 après avoir fonctionné à plus petite échelle et de manière informelle pendant une année. « *Son but est de mettre à profit la réactivité de chacun face à ses insatisfactions dans le fonctionnement de l'entreprise pour faire avancer l'entreprise dans sa globalité* » (Entretien avec la dirigeante, 4 février 2003). Ce dispositif a été complété en 2003 par celui des « missions » attribuées périodiquement aux managers :



« Afin de provoquer une concentration d'énergie au niveau européen et d'éviter que le réseau ronronne, la direction insuffle régulièrement des missions qui poussent les managers à aborder leur métier sous un angle différent, avec un focus précis qui permet de limiter dans le temps l'action d'amélioration, de la mesurer, et de généraliser dans le réseau une telle mission, si elle s'est révélée 'amélioratrice'. » (Courriel de la dirigeante, 23 mai 2004)

Parallèlement à l'instauration de ces différents modes de pilotage (équipes apprenantes et transversales, meetings stratégiques), la dirigeante harmonise progressivement les structures des filiales dans les différents pays pour atteindre trois niveaux hiérarchiques du côté commercial et deux niveaux hiérarchiques « et demi » du côté opérationnel. En effet, les managers d'équipes opérationnelles ne sont plus totalement en position de responsabilité hiérarchique vis-à-vis des membres de leur équipe. Devenant équipiers eux-mêmes, ils sont en outre chargés de l'animation du fonctionnement de leur équipe en équipe apprenante et de la diffusion en son sein d'informations émanant de la direction, concernant notamment la veille concurrentielle et la vigilance commerciale. Ils conservent toutefois la responsabilité de préparer chaque année les propositions d'augmentation de salaire des membres de leur équipe, qui sont ensuite soumises pour accord à la dirigeante. Le fonctionnement hiérarchique s'articule au fonctionnement en réseau associé à l'axe de pilotage transversal défini par le respect strict des contrats avec les clients.

Par ailleurs, la centralisation de diverses fonctions existant avant 1991, est non seulement maintenue mais aussi étendue à d'autres fonctions à partir de 1996<sup>6</sup>. Ainsi, par exemple, en 1997, un service dit de « R&D » est créé et adjoint au Bureau d'études déjà centralisé à Beauvais. Le Bureau d'études est chargé de l'élaboration des offres « classiques » de contrat client, alors que le service de R&D a pour mission, pour les clients « intimes » de BI, la conception des offres complexes d'accélération et de fiabilisation de leur supply chain en Europe, via le transport. En 1996, sont également créées une direction commerciale et une direction opérationnelle. Finalement, la comptabilité générale de BIL est rapatriée à Beauvais.

La structure est progressivement rendue plus plate, par suppression du niveau intermédiaire des directeurs de sites nationaux. Ainsi, lorsque le directeur anglais, qui chapeautait les 5 sites du Royaume-Uni, décède en 2002, il n'est pas remplacé. Puis, en 2003, le directeur du site italien est licencié alors que le directeur du site allemand est réaffecté à un poste d'agent commercial avant d'être finalement licencié en 2006. La suppression de ce niveau hiérarchique intermédiaire a pour conséquence « de faire monter en compétences les managers opérationnels des sites autres que Beauvais, ainsi que leurs subordonnés » (entretien avec la dirigeante du 7 décembre 2005).

### **3.3.3 Les modalités du contrôle de gestion mis en œuvre**

Dans le nouveau pilotage interne de BI, les dirigeants ne raisonnent jamais en termes d'objectifs quantitatifs et chiffrés à atteindre définis à l'avance, ni en termes de contractualisation d'objectifs. La raison invoquée est que la fixation *ex ante* d'objectifs quantifiés a trop d'effets pervers pour avoir sa place dans un fonctionnement en réseau

---

<sup>6</sup> Par exemple, dès sa prise de fonction en 1991, la nouvelle dirigeante a imposé que toute augmentation de salaire au sein de BIL soit signée par elle, et que toute dépense excédant 5000 livres au sein de BIL fasse l'objet d'une demande à BI d'autorisation d'engagement de dépenses.

apprenant. Parmi les effets pervers soulignés par la dirigeante, on peut citer l'incitation au développement de l'individualisme et d'une culture de territoire qui nuisent à l'exigence de solidarité dans un fonctionnement en réseau intégré, ainsi que le risque d'autolimitation de l'activité des agents afin d'éviter de dépasser les objectifs fixés, et de prendre ainsi le risque de se voir attribuer des objectifs plus ambitieux à la période suivante :

*« Lorsque nous avons des territoires de prospection et des objectifs de vente, ceci entretenait des comportements de compétition à l'intérieur de la société. Avant on se disait, nous, les anglais, avons fait plus d'expéditions que les français et plus de volume que les italiens. Maintenant, tous les commerciaux se parlent régulièrement, partagent leur expérience, fonctionnent comme une équipe au niveau européen... La suppression des centres de profit locaux et des objectifs annuels ont permis une modification radicale des comportements. »* (Entretien avec un commercial anglais entré dans la société en 1987, 8 avril 2003).

En outre, chaque filiale nationale s'inscrivant désormais à 100% dans une seule et même entité (la holding BI), et en raison du fonctionnement opérationnel de l'entreprise en réseau ainsi que de la mise en œuvre d'une stratégie d'intimité client, la dirigeante considère qu'il n'est plus pertinent de traiter les filiales comme des centres de profit locaux, et qu'il n'y a plus qu'un seul centre de profit, c'est-à-dire le groupe BI dans sa globalité :

*« La globalisation m'est apparue comme une conséquence nécessaire de la mise en place des contrats clients dans le cadre de la stratégie d'intimité client. »* (Entretien avec la dirigeante du 7 décembre 2005)

Le nouveau système de production incite également à adopter une lecture globale de l'information de gestion en raison de la part d'arbitraire caractérisant l'allocation de certains coûts aux entités locales (arbitraire induit par l'interdépendance entre les sites et certaines considérations fiscales). De plus, en raison du métier de BI qui est essentiellement de la gestion de flux, le respect d'un contrat client spécifique passe également par un contrôle et un pilotage global de ces flux (expéditions, charges globales, etc.). Tous ces éléments incitent la dirigeante à s'intéresser en priorité aux comptes consolidés tout en maintenant la comptabilité de gestion détaillée mise en place par son père avant 1991.

Concernant les managers de site, chacun d'eux a toute liberté pour concevoir son propre tableau de bord de suivi, en ayant accès à l'ensemble des informations concernant les salaires et les dépenses engagées par les agents rattachés à son site. Mais aucun budget ne lui est alloué *ex ante*. De même, aucun objectif de coût ne lui est attribué *ex ante*. Il lui est « seulement » demandé de veiller à éviter les gaspillages et de faire respecter l'ensemble des règles de fonctionnement de l'entreprise. Des contrôles *ex post* fins sont effectués par le Directeur opérationnel lorsqu'il identifie des dérapages sur certains postes. D'autres contrôles *ex post* indirects sont effectués, d'une part, sur les gros comptes par la responsable de la coordination lorsqu'elle étudie les éventuels dérapages et anomalies, et, d'autre part, sur les comptes les plus difficiles par des chargés de recherche du service R&D lorsqu'ils audient ces comptes. Si des dérapages sont ainsi mis au jour, ils sont immédiatement signalés au Directeur opérationnel qui prend le dossier en main et définit avec les intéressés les mesures à prendre (cf. exemple présenté dans l'annexe 2).

Les commerciaux ne sont pas non plus managés en référence à des objectifs définis *ex ante*. Le contrôle de leur activité est effectué *ex post* par le Directeur commercial à partir de trois types de documents que lui adressent systématiquement les agents commerciaux. Le premier de ces documents est l'évaluation globale trimestrielle (cf. tableau 3 ci-dessous). Le second type de document est constitué par les « rapports de visite » chez un prospect. Avant 1996, ces rapports contenaient essentiellement des informations de trafic. A partir de 1998, un commercial doit indiquer dans son rapport pour quelles raisons il a rencontré ce prospect, l'activité de ce dernier, ce qu'il recherche, comment il se situe dans la segmentation clientèle de BI, et, enfin, des éléments de trafic chiffrés (besoins en temps de transit, etc.). Les rapports de visite sont adressés non seulement au Directeur commercial, mais aussi au Bureau d'étude, voire au service R&D pour que soit préparée une offre pour ce client.

Tableau 3 : L'évaluation globale trimestrielle des commerciaux BI

<b>Dimension</b>	<b>Description</b>
Cible	Suite à une visite, vous fermez le prospect : expliquez votre décision. Pourquoi ce prospect ne rentre-t-il pas dans la cible Beauvais International ?
Formation	Pour vous permettre de mieux comprendre un prospect, vous souhaitez élargir vos connaissances industrielles. N'hésitez pas à demander une formation.
Offre refusée	Lorsqu'une offre est refusée par un prospect ou client, vous devez découvrir pourquoi et comprendre les raisons de votre interlocuteur.
Offre acceptée	Lorsqu'une offre est acceptée, essayez de comprendre pourquoi et où l'offre Beauvais International fait la différence.
Learning satisfactions	Décrivez ce que vous avez appris pendant le trimestre qui vous a procuré de meilleures connaissances et un meilleur confort professionnels.
Learning satisfaction goals	Mettez par écrit les « learning satisfactions » que vous vous fixez comme objectif pour le prochain semestre.

Le troisième type de document a été mis en circulation en 1999. Il s'agit d'un formulaire appelé « *Offer presentation follow up report* ». Ce rapport est censé être établi dans les 48 heures qui suivent la présentation d'une offre, en renseignant les items suivants : résumé des besoins du prospect, structure de la présentation commerciale, position du prospect (points acceptés, points refusés) et conclusion personnelle du commercial. Depuis 2003, ce formulaire est intégré comme sixième point du rapport de visite afin d'éviter l'usage de deux documents distincts. Outre ces trois documents, dans le but d'évaluer la réactivité de chaque commercial, sont élaborées des statistiques relatives aux délais entre les visites et la rédaction des rapports de visite, entre les rapports de visite et les offres et entre les visites et les offres.

Finalement, en matière de reporting, l'équipe de direction reçoit un reporting mensuel de deux pages accompagné d'un classeur qui contient tous les détails de la comptabilité de gestion sur les douze derniers mois. Ce reporting est décrit dans le tableau 4 ci-dessous. A noter parmi les différentes activités que le groupage inclut tous les flux de moins de deux tonnes par expédition et représente 70% du chiffre d'affaires de BI en 2004. Du côté des charges, la masse salariale représente entre 25% et 30% du total des charges tout comme la sous-traitance tractionnaire, alors que le camionnage local compte à lui seul pour 45% à 50%. Ce dernier correspond à la sous-traitance nationale pour l'enlèvement chez l'expéditeur et la livraison chez le destinataire final. Cette sous-traitance nationale est gérée localement dans chaque pays, mais toutes les informations sont communiquées au siège. La sous-traitance tractionnaire correspond, elle, au Transport International Routier (TIR) sur l'itinéraire du backbone. Elle est dirigée depuis le siège.

Tableau 4 : Le reporting utilisé chez BI

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evolution du CA global et par activité :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Groupage sur les lignes du backbone (évolution globale et évolution par ligne du backbone), notamment :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de shipments avec leur niveau de service (budget, express, agility, optimal)</li> <li>- Evolution du prix de vente par shipment</li> <li>- Poids moyen par shipment</li> </ul> </li> <li>♦ Lot direct</li> <li>♦ Activités annexes (off line, stockage, assurance)</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evolution des charges :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Masse salariale</li> <li>♦ Camionnage local</li> <li>♦ Sous-traitance tractionnaire</li> </ul> </li> </ul>

## 4. Discussion

Trois grands repères concernant la mise en œuvre effective d'un schéma de pilotage fondé sur une logique stratégique-opérationnelle peuvent être dégagés de l'étude du cas BI. Le premier concerne la recherche de cohérence entre le stratégique et l'opérationnel (§4.1). Le second repère a trait au rôle du système d'information (§4.2). Le troisième et dernier repère concerne la diversité des rythmes de changement (§4.3).

### 4.1 Une recherche continue de cohérence entre le stratégique et l'opérationnel

La logique stratégique-opérationnelle est par définition une logique fondée sur la mise en tension de deux perspectives : la perspective stratégique et la perspective opérationnelle. Ainsi, mettre en œuvre un schéma de pilotage fondé sur une telle logique suppose d'abord qu'il y ait une stratégie d'entreprise explicite, et, ensuite, que le système opérationnel entendu au sens large, c'est-à-dire comprenant non seulement le système de production de l'entreprise mais aussi son système organisationnel et managérial, soit adapté à la mise en œuvre de cette stratégie. L'entreprise BI a poussé très loin cette exigence d'adaptation entre le stratégique et l'opérationnel puisque, en 1996-97, la dirigeante a refondu le système opérationnel de BI pour « *le **dédier** à la mise en œuvre de la stratégie d'intimité client* » (Entretien avec la dirigeante du 1<sup>er</sup> avril 1998), c'est-à-dire à la stratégie d'entreprise qui venait d'être explicitée.

Plus fondamentalement, ce que l'on observe chez BI est une recherche continue de cohérence entre les processus/procédures mis en œuvre : cohérence de ceux-ci avec la stratégie de l'entreprise, et cohérence mutuelle entre eux, avec, au fur et à mesure de l'introduction de nouveaux processus/procédures adaptés aux évolutions stratégiques émergentes, élimination ou adaptation de ceux devenus obsolètes. En outre, on pourrait dire, selon la terminologie des architectes, que chez BI il y a « superposition des calques » : superposition du système de production en réseau le long du backbone, du réseau informatique par liaisons spécialisées entre les différents sites de l'entreprise, de l'organisation des équipes opérationnelles en réseau intégré, de l'équipe commerciale en réseau commercial européen.

Il y a aussi cohérence entre l'organisation en réseau intégré, la suppression de toute référence à la notion de centre de profit local, une appréhension globale de l'activité au niveau européen par les dirigeants, une focalisation de la dirigeante sur les chiffres globaux accompagnée d'un quasi-désintérêt pour les comptes d'exploitation et autres chiffres

nationaux, ou plus précisément d'un intérêt seulement par exception, c'est-à-dire en cas d'identification *ex post* d'anomalies dans un compte national.

Cette recherche de cohérence vaut aussi au niveau du recrutement. Au plus haut niveau, le recrutement en 1996 d'un directeur commercial issu du monde industriel a été en cohérence avec l'objectif de développement de la connaissance du client industriel dans sa globalité par les commerciaux. A un niveau intermédiaire, c'est la capacité à s'inscrire dans la culture de l'entreprise qui en est l'élément majeur, en privilégiant notamment les candidats « *aimant apprendre et travailler en équipe* » (Document interne BI 1998 précisant les critères pour être membre d'une équipe apprenante). On pourrait presque parler de « formatage » des salariés BI : « *Faire bien son travail ne suffit pas, il faut avoir l'esprit Beauvais International, considéré comme un réseau apprenant* » (Document élaboré la dirigeante en support du meeting stratégique de 1998).

Il y a aussi cohérence de l'ERP maison et de la comptabilité de gestion, qui ont tous deux été spécialement conçus en référence aux spécificités à la fois de la stratégie de l'entreprise, et de la manière dont cette entreprise exerce son métier (en réseau intégré autour du backbone).

Au niveau du reporting cette recherche de cohérence est mobilisée « en creux » : le repérage d'évolutions de divers éléments du reporting non cohérentes entre elles est interprété comme un signe d'alerte de dérapages probables sur certains postes, à approfondir en fouillant dans le détail de la comptabilité de gestion. C'est le cas par exemple, lorsque l'évolution des charges de camionnage et de TIR n'est pas cohérente avec l'évolution du chiffre d'affaires.

Cette recherche inlassable de cohérence s'effectue dans le cadre d'une centralisation forte de l'élaboration des procédures et processus nouveaux, et, plus généralement, de l'ensemble des décisions autres que celles concernant le commercial et le fonctionnement opérationnel quotidien de l'entreprise. En particulier, il y a centralisation des fonctions R&D/bureau d'études, de l'informatique, de la comptabilité, et de la facturation. Quant à la décentralisation des décisions concernant le fonctionnement opérationnel quotidien, celle-ci s'exerce dans le cadre strictement défini par l'ERP, les contrats clients et les procédures en vigueur dans l'entreprise.

Chez BI, comme dans tout schéma de pilotage fondé sur une logique stratégique-opérationnelle (Lorino 1997), le contrôle n'est pas focalisé exclusivement sur des indicateurs économiques ou financiers. Il s'effectue également en référence à des éléments qui ont du sens par rapport aux activités opérationnelles et à la stratégie de l'entreprise. Ainsi, au sein des équipes opérationnelles, le contrôle *ex ante* des agents s'effectue par les règles qui définissent leur cadre de fonction, notamment celles incorporées à l'ERP. Le contrôle *ex post* de ces agents est un autocontrôle intra-équipes dans le cadre du fonctionnement en équipe apprenante, et un contrôle social inter-équipes en référence aux dossiers concrets sur lesquels les agents de différentes équipes sont amenés à travailler dans la gestion de la réalisation des contrats clients et dans le traitement des éventuels problèmes des clients.

En ce qui concerne les agents commerciaux, les « évaluations trimestrielles globales » (cf. tableau 3 ci-dessus) servent à la fois à leur contrôle *ex ante* et *ex post*. *Ex ante*, le fait de remplir ces formulaires les oblige à mener une réflexion à la fois sur les prospects sur lesquels continuer à investir, et sur leurs objectifs de formation au cours du trimestre à venir. *Ex post*, il les force à réfléchir au raisonnement qui les a conduits à fermer un prospect, ainsi qu'aux actions qu'ils ont effectivement menées au cours du trimestre pour atteindre leurs objectifs de formation. Autrement dit, le suivi de l'activité des agents commerciaux s'effectue en référence à des éléments qui ont du sens dans leur métier, et dans une perspective de

développement de connaissances et de compétences individuelles puis collectives du réseau commercial.

Cette quête incessante de cohérence du système de pilotage avec la stratégie de l'entreprise ne risque-t-elle pas de susciter une certaine inertie stratégique de l'entreprise ? Une fois le système opérationnel reconçu pour le dédier à la mise en œuvre de la stratégie décidée à un moment donné, ce système, par effet de récursivité, n'enferme-t-il pas indéfiniment l'entreprise dans la poursuite de cette stratégie ? N'empêche-t-il pas de, ne serait-ce que, envisager une stratégie différente pour cette entreprise ?

Une première réponse générique à ces questions est liée au constat selon lequel, dans la pratique, la cohérence de l'ensemble des processus et procédures n'est jamais totale, la culture des personnes nouvellement recrutées n'est jamais parfaitement en phase avec la culture de l'entreprise : il y a toujours un certain jeu, qui, comme dans le vivant, est source d'évolution du système. Cependant, force est de constater que certains aspects du système opérationnel, tel un ERP qui fonctionne correctement, peuvent être à la fois extrêmement structurants (figer la stratégie en cours), et difficiles à « déboulonner ».

La réponse spécifique apportée chez BI tient au fait que le système opérationnel permet aussi de servir une autre stratégie, dite d'excellence opérationnelle. Celle-ci consiste à servir les clients avec la même exigence de qualité que les « clients intimes », mais avec des offres plus simples et comportant moins d'options que dans une stratégie d'intimité client. En fait, chez BI, en fonction de la conjoncture, il n'y a grosso modo que entre 40 et 60% des clients qui sont des « clients intimes ». Les autres clients sont dans la cible de la stratégie d'excellence opérationnelle. L'excellence opérationnelle est une compétence distinctive de BI relativement à ces deux stratégies. En pratique, BI met donc en œuvre conjointement ces deux stratégies dans une proportion qui dépend de la conjoncture.

#### **4.2 Le rôle central d'un système d'information permettant d'assurer le couplage entre décisions et opérations**

Un pilotage fondé sur une logique stratégique-opérationnelle exige de mettre en place d'un système d'information formel global qui permet à la fois d'assurer l'articulation entre décisions stratégiques et fonctionnement opérationnel au quotidien, et de nourrir le contrôle de gestion.

Chez BI, ce système d'information est associé à l'ERP maison. Celui-ci sert à la fois pour le fonctionnement opérationnel quotidien, pour le contrôle *ex ante* des équipes opérationnelles « *empowered* », pour la facturation des clients, pour l'alimentation de la comptabilité de gestion, pour le reporting. Autorisant la mémorisation à la fois de toutes les offres vendues aux clients BI et de la manière dont les contrats clients ont effectivement été réalisés, ce système d'information informatisé permet d'auditer aisément *ex post* les comptes clients et d'identifier les éventuelles anomalies.

En outre, en cohérence avec la stratégie d'intimité client de l'entreprise BI, chaque appel d'un client est exploité par l'agent opérationnel qui le reçoit, comme une opportunité de recueillir, et d'entrer dans le système d'information en temps réel, des informations complémentaires sur le client, son univers industriel, concurrentiel et géographique (notamment la localisation de ses principaux fournisseurs et de ses principaux clients, qui sont des prospects naturels pour BI), ses développements envisagés, etc. Une telle démarche

permet à BI de développer, au fil de la réalisation des contrats clients, une connaissance de plus en plus intime de chacun de ses clients par le biais de son système d'information formel.

### 4.3 Des changements à la fois instantanés et s'inscrivant dans la durée

1991, 1997, deux années au cours desquelles se sont produits un certain nombre de changements instantanés radicaux. La société holding BI est créée un jour de 1991, permettant au fondateur de l'entreprise Beauvais Transit de transmettre à ses enfants, en quelques instants, l'entreprise qu'il avait créée, ce qui modifiait de façon radicale la gouvernance de son entreprise : passage d'une entreprise patrimoniale à un groupe détenu majoritairement par des actionnaires financiers. De manière analogue, un soir de 1997, l'ERP conçu en interne, après avoir été testé quelques jours par divers agents opérationnels de BI, est mis en place sur l'ordinateur central AS400 implanté à Beauvais, et, dès le lendemain matin, remplace irréversiblement les divers logiciels opérationnels qui fonctionnaient jusqu'alors sur les différents sites de cette entreprise.

Entre le changement de gouvernance de BI en 1991 et la mise en place du nouveau système de pilotage de BI en 1997, symbolisé ici par la mise en place de l'ERP, il s'est écoulé six années. Pourquoi un tel laps de temps entre ces deux événements ? Parce que si des changements techniques peuvent être mis en place instantanément dès lors qu'ils ont été convenablement préparés, les changements socioculturels, quant à eux, prennent du temps. La période 1991-1996 peut être considérée comme une période de gestation du nouveau schéma de pilotage de BI. C'est pendant cette période que s'est progressivement explicitée la stratégie d'intimité client de BI, après que Beauvais Transit ait été dirigée pendant une trentaine d'années sans stratégie explicite, mais en étant implicitement guidée par les mots-clés : rapidité, fiabilité, et personnalisation. C'est pendant cette période que s'est progressivement conçu le nouveau schéma de pilotage de BI, qui a alors pu être mis en place très rapidement en 1997. Ensuite s'en est suivie une nouvelle période d'apprentissage des compétences exigées par le fonctionnement du nouveau système opérationnel, qui a duré entre deux et trois années : apprentissage chemin faisant du métier de 'chargé de recherche au R&D' par des agents du bureau d'études, apprentissage chemin faisant du métier de 'co-créateur d'offres d'accélération de chaîne d'approvisionnement par le transport' par les commerciaux BI, qui étaient jusqu'alors des vendeurs de transport.

Ces premiers repères tirés de l'étude du cas de l'entreprise Beauvais International peuvent-ils être pertinents pour d'autres entreprises de services de réseau ? En particulier, pour des entreprises de plus grande taille, ayant un terreau culturel différent de celui dont a hérité BI, et entre les équipes desquelles la réciprocité des relations n'est pas aussi forte que chez BI ? D'autres repères ne pourraient-ils pas être dégagés de l'expérience originale de cette entreprise ? Ces différentes questions sont autant de pistes de réflexion qu'il reste encore à approfondir.

## Bibliographie

Ashby W. R. (1956), Introduction to cybernetics, Wiley, New York.

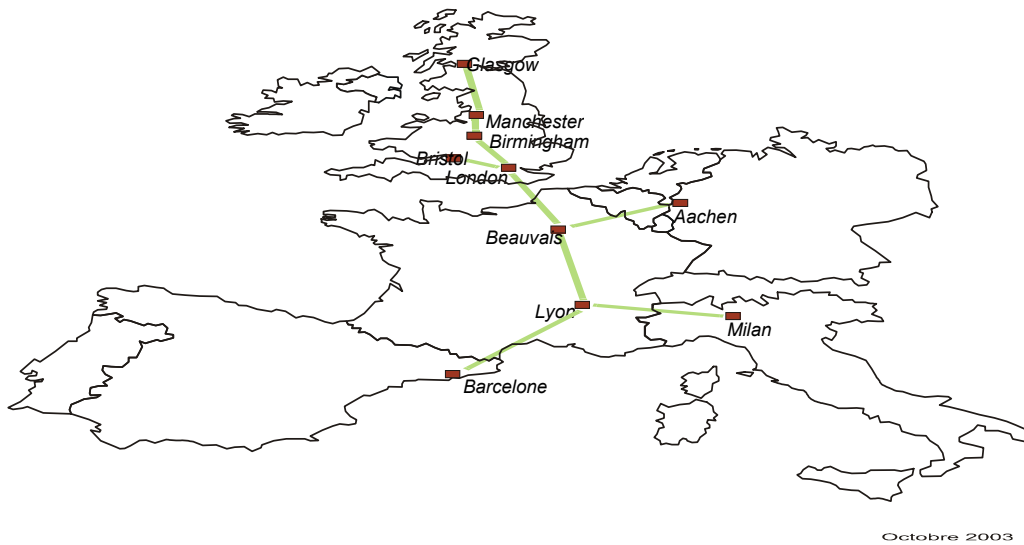
Avenier M.-J. (2006) "Elaborer des savoirs actionnables à partir de récits de pratiques", Cahier de Recherche du CERAG, n°19, Grenoble.

- Bancel-Charensol L. et Jougleux M. (1997) "Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services", *Revue Française de Gestion*, n°113, pp.71-81.
- Bancel-Charensol L. et Jougleux M. (1998) "De la valeur dans les services", Communication aux 14èmes journées nationales des IAE, Nantes.
- Barel Y. (2001) "Complémentarité et contradictions des formes de contrôle: le cas de la grande distribution", *Finance, Contrôle, Stratégie*, Tome 4, n°2, pp.5-31.
- Bouquin H. (1997), *Les fondements du contrôle de gestion*, PUF, Paris.
- Bouquin H. (2001), *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris.
- Bourguignon A. (2003) ""Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure": la dimensions idéologique du "nouveau" contrôle de gestion", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, N° spécial, mai, pp.27-53.
- Burlaud A. et Malo J.-L. (1988) "Les organisations complexes: un défi aux méthodes traditionnelles de contrôle de gestion", *Revue Française de Comptabilité*, n°187, pp.58-64.
- Burlaud A. et Simon C. (2006), *Le contrôle de gestion*, La Découverte, Paris.
- Chiapello E. (1996) "Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 2, n°2, pp.51-74.
- Corfmat D., Helluy A. et Baron P. (2000), *La mutation du contrôle de gestion*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Curien N. (éd.) (1992), *Economie et management des entreprises de réseau*, Economica, Paris.
- David A. (2003) "Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion", *Revue Sciences de Gestion*, n°39, pp.139-166.
- David G. et Zrihen R. (1995) "Une étude de cas exploratoire portant sur le contrôle de gestion dans une entreprise de réseau: la SNCF", *Cahier de recherche du CREFIGE*, n°10, Université Paris-Dauphine.
- Desreumaux A. (1996) "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n°107, pp.86-108.
- Ducau L. (2000), *Contribution à l'ingénierie de l'innovation: une conception complexe des processus*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille III, Université Paul Cezanne.
- Ducrocq C., Gervais M. et Herriau C. (2001) "Le suivi de la qualité et des coûts dans les entreprises de services: une enquête sur les pratiques et les outils employés par les départements de contrôle de gestion", *Finance, Contrôle, Stratégie*, Tome 4, n°3, pp.89-121.
- Dupuy G. (1989), Article "Réseau", *Encyclopaedia Universalis*.
- Eggriickx A. (1999) "Un exemple type d'organisation incontrôlable, paradoxalement contrôlée: le cas des chambres de commerce et d'industrie", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 5, n°2, pp.151-170.
- Ekoka Essoua B. (2006) "Cohérence logique entre le modèle stratégique-opérationnel en contrôle de gestion et la théorie de la firme-compétence foncière des économistes évolutionnistes: une lecture historique", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, N° thématique, octobre, pp.139-161.
- Gervais M. (2000) "Contrôle de gestion des activités de service", *in* Colasse B. (éd.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, Paris, pp.483-497.
- Gervais M. et Thenet G. (2004) "Comment évaluer la productivité dans les activités de service?", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 10, n°1, pp.147-163.
- Giraud F. (2002) "Responsabilité et contrôlabilité: une approche empirique", *Finance, Contrôle, Stratégie*, Tome 5, n°1, pp.77-99.
- Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas. Applications à la recherche en gestion*, De Boeck, Bruxelles.
- Josserand E. (2001), *L'entreprise en réseau*, Vuibert, Paris.
- Kuszla C. (2003) "De fausses innovations pour de vrais changements? Le cas de trois démarches innovantes en contrôle de gestion dans des entreprises publiques de réseau", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, N° spécial, mai, pp.227-248.



- Le Moigne J. L. (1990) "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation", in Martinet A. C. (éd.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, Paris.
- Löning H., Pesqueux Y. et al. (1998), *Le contrôle de gestion*, Dunod, Paris.
- Lorino P. (1991), *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod, Paris.
- Lorino P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Malleret V. (2006) "La création de valeur par les services: une étude empirique dans des PMI", *Finance, Contrôle, Stratégie*, Tome 9, n°3, pp.67-104.
- Martinet A. C. (2000) "Epistémologie de la connaissance praticable: exigences et vertus de l'indiscipline", in David A., Hatchuel A. et Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, pp.111-124.
- Miles M. B. et Huberman A. M. (1994), *Qualitative data analysis*, Sage, Thousand Oaks.
- Moon P. et Fitzgerald L. (1996) "Delivering the goods at TNT: The role of the performance measurement system", *Management Accounting Research*, vol. 7, n°4, pp.431-457.
- Ouchi W. G. (1980) "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp.129-141.
- Paché G. et Paraponaris C. (1994), *L'entreprise en réseau*, PUF, Paris.
- Payaud M. (2005), *Formation des stratégies et middle managers*, L'Harmattan, Paris.
- Porter M. (1980), *Competitive strategy*, The Free Press, New York.
- Stake R. E. (2003) "Case studies", in Denzin N. K. et Lincoln Y. S. (éds.), *Strategies of qualitative inquiry*, Sage, London.
- Tarondeau J.-C. et Wright R. W. (1995) "La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus", *Revue Française de Gestion*, n°104, pp.112-121.
- Thomas C. (2003) "Organisation matricielle et coordination transversale: le budget demeure l'outil privilégié", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, N° spécial, mai, pp.169-187.
- Treacy M. et Wiersema F. (1993) "Customer intimacy and other value disciplines", *Harvard Business Review*, vol. 71, n°1, pp.84-93.
- Treacy M. et Wiersema F. (1995), *The discipline of market leaders*, Addison Wesley, Reading.
- Yin R. K. (1984), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks.

## Annexe 1 : Le réseau de transport de Beauvais International ou « backbone »



## Annexe 2 : Compte rendu d'audit du camionnage BIA du 25/26 Mai 2004

(Source : extrait de la copie d'un courriel adressé par le Directeur opérationnel de BI aux deux managers opérationnels concernés)

### **Analyse du dossier X**

Le trafic X et d'autres dossiers nous ont fait découvrir un certain nombre de dysfonctionnements récurrents :

- Offre faite sur le site Y sans contrôle R&D et ayant des erreurs dans le fond et dans la forme,
- Une exécution totalement différente de l'offre et donc une non application des conditions proposées,
- Une notion de dangereux mal exécutée,
- Des connaissances clients non interprétées,
- Des offres absentes en facturation,

On se rend compte que plusieurs bureaux sont concernés par ces dysfonctionnements, tant opérationnels que facturation et R&D.

### **Actions**

Comme pour Z, tel et tel managers doivent considérer comme prioritaires les actions consistant à vérifier la bonne tenue des dossiers :

- en rectifiant en temps réel les erreurs,
- en s'assurant de leur élimination définitive,
- en motivant les équipes afin que le travail en équipe soit effectif.

Nous organisons une réunion de contrôle fin Juin/début Juillet à Beauvais. Dates à confirmer.