

Propositions pour un modèle de contrôle de gestion adapté aux groupements permanents d'entreprises : *Etude exploratoire menée à partir du cas des groupements d'éco PME*

MICHEL DEBRUYNE
Maître de Conférences à l'Université de Lille III

Résumé :

Les groupements permanents de PME connaissent un développement rapide depuis une quinzaine d'années. Nouvelle forme organisationnelle de coopération horizontale entre firmes, ils reposent sur la confiance et la volonté affichée de leurs membres de travailler ensemble dans des structures formalisées sur des projets communs. L'étude, dans ce cadre, propose à titre exploratoire de s'intéresser à la conception d'un modèle de contrôle de gestion adapté à ces réseaux inter-organisationnels, en se centrant sur les groupements d'éco-PME. Fondé sur l'importance du capital relationnel à l'origine même de son existence, cet instrument de pilotage interactif de la structure pivot aura pour mission d'assurer de manière permanente l'articulation entre performance collective et contribution à la performance individuelle de ses acteurs dans une perspective de recherche continue de coordination.

Mots clefs :

Groupements Permanents, Réseaux Inter-Organisationnels, Eco-PME, Contrôle de Gestion Interactif, Capital Relationnel, Surperformance.

Abstract:

SME standing groups know fast development since fifteen years. New organizational form of horizontal cooperation between firms, they are based on trust and posted will of their members to work together in formalized structures on joint projects. The study, from this framework, proposes an exploratory view of a design of a management control model, suitable to these inter organizational networks, centered on eco SME business groups. Based on the importance of the relational capital, this interactive pilot instrument will ensure the link between collective performance and individual performance of its members in a perspective research of coordination.

Keywords:

Standing Groups, Inter Organizational Networks, Eco SME, Interactive Management Control, Relational Capital, Out Performance.

INTRODUCTION

Ces dernières années, les sociétés innovantes ont fait l'objet d'une attention particulière de la part des chercheurs au sujet de la structuration de leur contrôle de gestion.

Ainsi, F. Meyssonier (2015) examine-t-il la nature du contrôle à concevoir pour les start-ups alors que C. Zawadzki (2014) se pose la question de la possible conciliation de la dimension entrepreneuriale de la PME innovante avec la dimension structurante du contrôle de gestion. Sans compter les études anglo-saxonnes portant sur ce même thème (Davila et Foster, 2005 ; Cardinal et Alii, 2004 ; etc...).

La croissance du nombre de ces entreprises incite, en effet, à s'intéresser, une fois leurs business models définis, aux aspects managériaux de pilotage de leurs performances, sachant que l'innovation n'est pas forcément simple à quantifier et que les processus à mettre en œuvre pour voir aboutir ce genre de projet sont difficilement formalisables (De Rongé, Berland et Alii, p.509).

Le contrôle par les seuls résultats marque alors ses limites et oblige à concevoir des systèmes élargis d'analyse englobant les dimensions stratégique, culturelle et humaine du projet entrepreneurial dans une représentation moins mécaniste, moins aisément mesurable de l'organisation.

La complexité de cette problématique s'accroît encore lorsque se nouent des relations partenariales entre firmes autour d'un projet collectif car il faudra tenter de gérer le contrôle de sa propre structure, de participer à l'élaboration d'un système de contrôle co-construit et de mesurer l'apport du projet bâti en commun sur ses résultats personnels.

Le réseau, en tant que forme organisationnelle spécifique, conduit à « s'interroger sur la performance collective issue des interactions étroites et durables entre les entreprises partenaires » (F. Fulconis, G. Paché, G. Solle, 2012).

Dans le domaine des activités innovantes, le recours à ce type de configuration est surtout le fait des éco-PME. Les pouvoirs publics souhaitent, dans une perspective de mise en avant des préoccupations liées au développement durable, à travers des structures d'accompagnement, que les éco-entreprises de taille modeste mettent, en effet, en commun leurs moyens et leurs idées sur un marché dominé par quelques grands groupes et leurs filiales (cf. infra 1^{ère} partie).

A notre connaissance, la définition d'outils de contrôle dédiés aux groupements formalisés d'éco-entreprises ne semble pas avoir encore été abordée. L'objet de l'étude sera par conséquent d'explorer des pistes de recherche et de proposer des instruments de pilotage de la performance organisationnelle de ces RIO (réseaux inter-organisationnels) à vocation environnementale.

Après avoir rappelé que le réseau ne peut fonctionner sans s'appuyer sur la confiance et que sa raison d'être se justifie par des phénomènes escomptés de synergie positive porteuse d'avantages concurrentiels, l'analyse tentera d'exposer pourquoi et comment la nécessité de concevoir des outils de contrôle interactifs s'impose, dans un souci de partage équitable du supplément de valeur engendré par cette institution managée collégialement.

1. LES RESEAUX D'ECO-ENTREPRISES : RAISONS D'ETRE ET CONSEQUENCES SOCIO-ORGANISATIONNELLES

Selon T. Chambolle, dans un rapport adressé au Premier Ministre, l'éco-entreprise (EE) se définit comme « une entreprise qui a une activité principalement tournée vers la vente de produits, de process ou de services destinés à améliorer la protection de l'environnement » (2007, p.20-22).

En internalisant les problématiques environnementales dans la conception de son offre, l'EE se fixera pour objectif, au-delà de contraintes de rentabilité et de pérennité propres à toute entreprise, de trouver des moyens d'économiser les ressources naturelles de la planète dans une perspective de préservation des écosystèmes.

Une enquête menée par La Fabrique Ecologique, groupe de réflexion composé sous l'égide de L'Association France Eco Tech, recensait, à fin 2014, plus de 12000 entreprises vertes agissant sur le territoire national

- 2 groupes dominants (Suez et Véolia Environnement) emploient plus de 5000 personnes
- 218 EE, filiales de grands groupes, comptent un effectif compris entre 100 et 199 personnes
- 74 EE de taille intermédiaire font travailler de 200 à 499 personnes
- le reste, mobilisant moins de 100 salariés, est constitué de PME ou de TPE qui se partagent, malgré leur nombre, moins du tiers du marché (La Fabrique Ecologique, Mai 2015).

La principale caractéristique de cet entrepreneuriat, quelle que soit sa taille, est de reposer sur un comportement innovant considéré comme source d'un avantage compétitif au service de son créateur, mais aussi de la collectivité. Les préoccupations en matière de responsabilité sociale et sociétale de l'éco-entrepreneur ne sont jamais par ailleurs totalement absentes de son business model, même si elles n'en constituent pas toujours l'enjeu prioritaire (M. Debruyne, 2015).

La complexité du processus éco-entrepreneurial en résultant, la concurrence aiguë rencontrée sur le marché de l'éco-activité, les attentes de la société civile à l'égard des EE sont autant de facteurs qui contribuent à exacerber les pressions pesant sur l'éco-entrepreneur.

Face à cette accumulation de difficultés, l'adhésion à un RIO peut s'avérer être une stratégie opportune. Fondés sur l'idée d'une coopération entre PME, ces groupements sont devenus depuis une quinzaine d'années une solution alternative pour les éco-PME en vue de mieux maîtriser leur gestion dans un contexte marqué par le risque et l'incertitude.

1.1. LA CONFIANCE, FONDEMENT DES RESEAUX INTER-ORGANISATIONNELS

Proposant une offre globalisée, les groupements permanents d'entreprises ressortent d'une logique stratégique collective qui les différencie à la fois du « marché » et de la « hiérarchie » tels que définis dans la théorie des coûts de transaction.

O.E. Williamson (1975) considère en effet que les organisations se divisent en deux catégories institutionnelles en fonction de la spécificité des actifs à leur disposition, de la fréquence des relations d'échange, de l'incertitude liée à la rationalité limitée des agents économiques et de la nature asymétrique de l'information disponible (G. Paché, C. Paraponaris, 1993, p.23)

- les structures de marché d'un côté, quand les actifs sont peu ou pas spécifiques et que les coûts de transaction sont réduits
- les structures hiérarchiques de l'autre, liées à une spécificité accrue des actifs et à une incertitude transactionnelle forte

Il n'exclut pas pour autant de son analyse les structures intermédiaires de type réseau (qu'il qualifie de forme hybride entre marché et hiérarchie) caractérisées par des procédures de coopération inter-firmes dans un cadre d'activités complémentaires les unes des autres et supposant des arrangements institutionnels de nature à en minimiser les coûts.

Mais il conditionne la réussite de ces réseaux à une relative stabilité de leur environnement qui, à défaut, s'avère préjudiciable à l'obtention d'une négociation bénéfique à l'ensemble de leurs membres, le recours au marché ou à la hiérarchie retrouvant alors sa justification par suite de la fréquence des perturbations supportées.

Cette théorie paraît en relative opposition avec la réalité économique actuelle qui voit, malgré un contexte turbulent et incertain, les phénomènes de partage et de collaboration interentreprises occuper une place en progression constante dans les relations d'échange.

Car, au-delà des mécanismes de coordination que sont le prix sur le marché et l'autorité pour la hiérarchie, l'économie repose également sur la confiance entre partenaires de l'échange.

Or la théorie des coûts de transaction postule que, pour éliminer l'incertitude, le recours au contrat est nécessaire : la notion même de confiance est ainsi évacuée de l'analyse (M. Debruyne, 2011, p.50).

Force est cependant de constater que les contrats ne peuvent tout prévoir. La relation marchande reste vouée à l'incertitude et la nécessité de recourir à des ajustements interpersonnels ou inter organisationnels resurgit.

La confiance constitue la réponse à l'incomplétude des contrats, un mode d'échange spécifique ayant sa propre logique (W. Powell, 1987). La cohésion sociale suppose ce type d'ajustement fondé sur l'honnêteté dans les affaires et le respect des engagements pris, en rejetant les comportements opportunistes décrits par O.E. Williamson.

Dans les structures en réseaux, la confiance est l'élément moteur de la volonté partagée de participer au succès de cette configuration particulière (S.Geindre, 1998).

Même si chacun de ses acteurs conserve son indépendance juridique, il accepte néanmoins le principe d'une discipline collective soumise à une logique d'« encastrement » à la fois structural et relationnel (M. Granovetter, 1985) de ressources et de compétences.

Le réseau inter-organisationnel constitue « un ensemble de firmes liées par des relations d'échange en vue de faire aboutir un projet commun » (H. Thorelli, 1986) dans un environnement économique difficile.

Chaque membre du groupement, en acceptant l'échange de connaissances, la confrontation des idées (et, à fortiori, le possible renoncement à certaines des siennes), la modification de son comportement managérial au profit d'une stratégie collégiale, considère alors que la « structure transactionnelle » (F. Frery, 1996) mise en place favorisera sa propre performance moyennant un climat de confiance réciproque indispensable au succès de la démarche (B. Baudry, 1995, p.97).

Concept clé, la confiance sera la pierre angulaire, le socle commun fédérateur, le noyau dur du réseau autour duquel les autres aspirations légitimant le projet collectif graviteront (Figure 1).

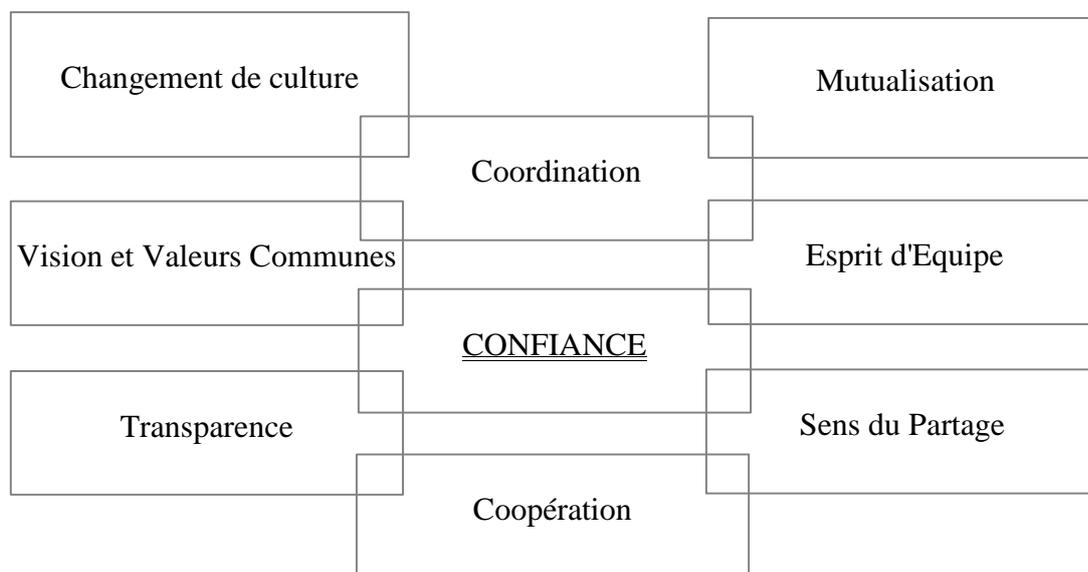


FIGURE 1 – SOURCE : Cluster Rhône Alpes Eco-Energies, Guide Groupements d'Entreprises, Offre Globale, Mars 2014, p.6

Expression d'un code de bonne conduite entre ses acteurs, cette construction sociale originale se rattache à l'analyse conventionnaliste des relations économiques pour laquelle la convention est « la solution d'un problème de coordination qui, ayant réussi à concentrer sur elle l'imagination des agents, tend à se reproduire avec régularité » (Y. Dupuy, 1989).

L'affectio societatis, traduction juridique de cette volonté de travailler ensemble, permettra de garantir la fiabilité institutionnelle du dispositif par la rédaction d'un contrat liant les parties (contrat d'association quelquefois, de société le plus souvent) et de favoriser ainsi la pérennisation du réseau quelle que soit sa composition ultérieure, les entrées-sorties d'acteurs étant toujours possibles.

Liens psychologiques fondés sur la confiance réciproque, liens contractuels de formalisation de cette coopération, assureront, dans ces conditions, la crédibilité interne et externe du réseau, de cette « structuration organique » (T. Burns, G.M. Stalker, 1966) à vocation collégiale.

Mais le souhait de s'organiser en groupements permanents résulte également de stratégies de défense destinées à lutter contre les menaces qu'exercent les grands groupes sur les entreprises de taille modeste. C'est notamment vrai pour les éco-PME.

1.2. LES GROUPEMENTS PERMANENTS D'ECO-PME : PERSPECTIVES STRATEGIQUES ET MANAGERIALES

La concentration des éco-activités au sein d'un petit nombre d'entreprises se révèle très forte (cf. supra). Et même si l'éco-entrepreneuriat ressemble à un champ libre ouvert par les grandes entreprises, certains domaines, tels que la fourniture d'eau et d'éco-énergie ainsi que l'incinération des déchets, sont des quasi monopoles ou des duopoles ne laissant que peu de place aux éco-PME.

Cette délégation implicite de la recherche en matière d'éco-innovation se justifie par une volonté des grands groupes de ne pas, au moins provisoirement, s'intéresser à des marchés de niches et d'éviter les coûts inhérents de recherche-développement.

Ils préfèrent délibérément opter pour une démarche de rachat une fois l'innovation mise au point et testée par l'EE, souvent incapable de passer du stade de la start-up innovatrice à celui de la structure chargée de manager les processus opérationnels, logistiques et de gestion administrative engendrés par ses innovations (A. Zaleznik, 1992).

Le modèle du « Corporate Venture Capital » (cf. sur ce point M. Debruyne, 2015, p.36-37) participe de cette politique menée par les groupes dans le cadre d'écosystèmes d'affaires où ils jouent les maîtres d'œuvre (J. Moore, 1998).

Le recours des EE à une coopération horizontale inter-PME constitue alors une solution alternative à leur disparition programmée à moyen terme.

Même si, selon le Cluster Rhône Alpes (Mars 2014, p.35)

- le groupement n'est qu'un moyen permettant d'accéder à de nouveaux marchés de complément
- son activité ne représente, après quelques années d'existence, que 20 à 30% de l'activité propre de chacun de ses participants

Il permet, a priori, d'échapper à la domination des grandes entreprises du secteur, quitte à sacrifier en partie son autonomie de décision.

Initiés territorialement par les pouvoirs publics à travers des organismes d'animation sectorielle chargés d'en faire la promotion, les RIO connaissent un développement sensible près des éco-PME (Tableau 1) sans parler des 220 RIO d'EE du bâtiment recensés depuis 2010.

RESEAUX	NOMBRE DE MEMBRES JUN 2013	ANNEE DE CREATION	DOMAINES ACTUELS COUVERTS	DOMAINES INITIAUX COUVERTS
Bretagne EE	80	2004	Gestion de l'Eau, Déchets, Energie, Air et Odeurs, Nuisances Sonores et Visuelles	Gestion de l'Eau
Grappe Environnement Limousin	45	2010	Gestion de l'Eau et des Déchets, Pollution des Sols, Air et Odeurs, Energies Renouvelables	Gestion de l'Eau
Alès Myriapolis	110	2008	Gestion de l'Eau, des Boues, des Déchets, Prévention des Pollutions, Energies Renouvelables et Eco-Construction	
EE Poitou-Charentes	500	2004	Eco-Activités	Eco-Activités
CIRBAT (Bâti Tropical)	100	2009	Eco-Construction	Eco-Construction
EE PACA	100	1996	Biodiversité, Gestion des Déchets	
EE ALSACE	110	2005	Gestion de l'Air, de l'Eau, des Déchets	

TABLEAU 1 – SOURCE : Synergile, Etat des Lieux des Compétences des Réseaux d'EE, Février 2014, p.50

Ainsi, par l'intermédiaire du groupement, l'éco-entrepreneur propose aux consommateurs, à côté de son offre personnelle, une offre co-construite avec ses partenaires du réseau, avec lesquels il assume une responsabilité partagée de conception, de réalisation et de suivi.

Bouleversant les pratiques habituelles de management, ce système collaboratif supposera l'instauration d'une gouvernance partenariale qui s'exprimera par le biais des mandataires du groupement choisis pour le représenter auprès des tiers.

Le RIO pourra être assimilé à une meta-organisation dans laquelle les EE seront considérées comme autant d'entités décidées à faire aboutir un projet commun, comme autant de maillons d'une même chaîne formée par le réseau.

Les synergies potentielles escomptées façonneront une dynamique entrepreneuriale originale fondée sur la recherche d'un effet multiplicateur de l'action collective en termes de productivité et d'efficacité par rapport à des actions isolées (cf. 2^{ème} partie de l'étude), le réseau étant alors perçu comme « un accélérateur de compétitivité et de performance » (G. Auret, 2012).

Les membres du RIO deviennent, dans cette optique, des parties prenantes à part entière d'une structure de coopération interactive, bénéficiant des connaissances et compétences de chacun et qui leur prodiguera en retour conseils, suggestions et avis, dans une perspective de partage équitable de la valeur créée par le groupement, de « Shared Value » au sens de M.E. Porter et M.R. Kramer (2011).

Inéluctablement, la question de la direction de cette structure pivot sera à résoudre. Vitrine du groupement, celle-ci s'acquittera d'une double mission

- manager les interfaces avec les tiers afin, à la fois, de prospecter les marchés potentiels et de les finaliser, mais aussi de gérer les problèmes administratifs, financiers et logistiques de l'organisation
- coordonner harmonieusement les relations entre acteurs du groupement afin d'éviter les conflits internes et les comportements opportunistes, et aussi de rationaliser les processus inter-organisationnels dans un esprit constant de dialogue et de conciliation

Car même s'il est souhaitable que la présidence du RIO soit collégiale pour en assurer l'homogénéité, le besoin d'une autorité centrale, référent et interlocuteur unique vis-à-vis de l'extérieur, s'impose.

Déléataire des pouvoirs de la présidence, cette gérance aura intérêt

- à être tournante, chaque éco-entrepreneur l'assumant à tour de rôle
- à être d'assez courte durée, de rotation annuelle par exemple

De la sorte, cette interchangeabilité, même si elle peut conduire à certains flottements, permettra de mieux juguler les jeux de pouvoirs, de limiter les risques de dérives bureaucratiques, de mieux intégrer les mécanismes interactifs de décision, dans le but d'aboutir à des modes opératoires de fonctionnement stabilisés (au sens de M. Crozier et E. Friedberg, 1977).

Et, en soutien technique à son système d'offre globalisée, le RIO pourra faire appel aux compétences de consultants externes amenés à prodiguer des conseils sur tel ou tel aspect du fonctionnement de la structure.

C'est ainsi que, notamment, le Centre de Développement des EE du Nord Pas de Calais (le CD2E), dans le cadre du Cluster Ekvation, responsable du pilotage de la filière de l'écoconstruction, de la maîtrise de l'énergie et des énergies renouvelables, a lancé en Mars 2014 un appel à compétences « en vue de soutenir la création et le développement de groupements d'entreprises pour une offre globale de travaux » dans le secteur de l'éco-bâtiment.

Appel destiné à créer une base logistique d'aide aux membres du réseau sur certains aspects de définition de la stratégie collective, de la politique marketing, du pilotage et de la coordination des chantiers, de la conception de son contrôle de gestion. Bref, à apporter un soutien à chaque étape d'avancement du projet collectif.

Le RIO, prolongement sous une forme coopérative et collégiale des éco-PME qui le composent, ne peut par conséquent se concevoir sans une structure dédiée, sans élaborer un processus autonome de régulation de la dynamique collective initiée par ses membres, sans une volonté commune de sortir des frontières de l'entreprise et d'acceptation d'une gouvernance partagée.

Pour les EE parties prenantes de la démarche, il s'agira alors de capter les conséquences de ce choix en termes d'avantage concurrentiel obtenu par ce biais.

Fondée sur une communauté d'intérêts, la mesure de la performance du groupement s'appuiera sur un système de contrôle spécialement conçu à cet effet.

2. LES SPECIFICITES DU CONTROLE DE GESTION DES GROUPEMENTS D'ECO-ENTREPRISES

L'appartenance à un réseau constitue un atout stratégique si elle débouche sur l'obtention d'un avantage concurrentiel quantifiable.

En ce sens, le capital relationnel induit par le groupement impacte la création de valeur individuelle, même si cet actif se révèle difficilement valorisable.

L'objectif de mise en place d'un système de contrôle de gestion d'une structure réticulaire comme le RIO d'éco-PME sera donc prioritairement de fournir des indicateurs relatifs au supplément de valeur, à la surperformance procurée à chaque participant par son adhésion au groupement.

2.1. LIMITES DES OUTILS TRADITIONNELS DE CONTROLE DANS UN CONTEXTE DE GESTION COLLECTIVE

Que ce soit en matière commerciale, servicielle ou technologique, l'entrepreneuriat vert ne peut exister sans éco-innovations liées au développement durable.

La nature des outils de gestion mis en place sera, bien évidemment, plus ou moins sophistiquée selon le domaine de compétences de l'EE. Mais ils répondront toujours de la même finalité : pérenniser l'organisation dans sa filière, puis espérer accompagner sa croissance, tout en procurant à l'éco-entrepreneur une source de revenus en rapport avec l'effort déployé.

La culture de l'innovation, enracinée dans les processus internes de fonctionnement, exercera une tension permanente entre recherche de stabilité d'un côté et volonté d'adaptabilité à de nouveaux projets de l'autre.

L'apprentissage organisationnel sera permanent et ne laissera que peu de place autant à la routine qu'à des marges de manœuvre nécessairement réduites, le slack organisationnel étant quasi inexistant dans ce type de structures (H. Bouquin, 2009, p.206-207).

La pertinence des choix d'éco-innovations conditionnera aussi bien la performance technico-économique que financière par la maîtrise obligée des facteurs clés de succès que sont la qualité, les coûts et les délais.

Le contrôle de gestion se devra d'intégrer ces paramètres dans des schémas d'analyse aux contours souvent mal définis pour des résultats toujours aléatoires.

Il conviendra alors de trouver une conciliation entre l'innovation fortement marquée par l'incertitude et la formalisation de ses résultats induite par les instruments de pilotage du contrôle de gestion (C. Zawadzki, 2014).

Cette obligation sera encore plus prégnante lors de l'élaboration d'un contrôle dérivé de la participation à un groupement inter-firmes.

Sachant par ailleurs que les membres du RIO ne se situent pas tous au même stade d'avancement de leur projet entrepreneurial, certains en étant encore au stade de l'amorçage alors que d'autres auront atteint la maturité, le mode de contrôle du RIO ne pourra se contenter de copier les modèles existants chez les uns ou chez les autres.

D'autant plus que le groupement n'obéit pas à une pure logique de recherche de profit mais qu'il sous-tend un désir de soutien et d'entraide entre partenaires avant tout. Dans une enquête menée dès 2009 auprès de 48 chefs d'entreprises appartenant à un ou plusieurs RIO, G. Auret et F. Bensallem, agissant pour le compte de l'Afnor, relevaient en effet que la notion de développement du chiffre d'affaires n'arrivait qu'en cinquième position des motivations du panel d'entrepreneurs interrogés, alors que leur intention première était de rencontrer d'autres chefs d'entreprises en vue d'échanger des idées et de partager leur expériences (G. Auret, 2012, p.11).

Est-ce-à-dire que, dès lors, les outils traditionnels de contrôle sont inadéquats pour mesurer la performance des réseaux ?

Comme l'expliquent S. Alcouffé et Alii (2013), le contrôle de gestion doit pouvoir s'adapter à des contextes de mise en place spécifiques tout en ayant conscience que la mesure de performance ne peut pas être systématiquement standardisée.

A la contrôlabilité organisée s'oppose le réseau dans lequel l'interactivité prédomine. A la rationalité limitée des agents s'ajoute le paradigme de la variabilité, source de modifications continues et de remise en cause permanente de mesures qui se veulent universelles.

Dans le cadre d'un RIO, le contrôle devient multidimensionnel et requiert une grille de lecture réinventée tenant compte de la transversalité des processus inter-organisationnels et de la combinaison de dispositifs de contrôle quantifiables et non quantifiables.

Des instruments de contrôle diagnostiques, utiles au pilotage des structures individuelles, tels que budgets de trésorerie, analyses de coûts, bilans et comptes de résultats prévisionnels, dévoilent leurs limites face aux singularités de gouvernance des groupements en proposant

- une approche quelque peu statique de la mesure, là où l'adhésion à un réseau (et ses interactions constantes avec ses membres) modifie sans cesse les frontières entrepreneuriales
- une focalisation sur des indicateurs comptables et financiers, là où les phénomènes perceptuels et intra-subjectifs sont les principaux vecteurs de conduite du groupement

Comment alors modéliser et valoriser l'impact de cette structure pivot sur la performance de chacun de ses membres ?

Peut-elle leur apporter une marge supplémentaire ou, au contraire, ne constitue-t-elle qu'un simple laboratoire d'idées et de compétences partagées sans influence directe sur les résultats de chacun ?

2.2. CAPITAL RELATIONNEL ET MODELISATION DE LA PERFORMANCE D'UN GROUPEMENT PERMANENT D'ENTREPRISES

Créateur d'une osmose inter-entreprises par la mise en commun d'idées et de moyens dans un cadre ad hoc, le réseau modifiera les problématiques de gestion par une approche dualiste de la performance en termes de

- perspective relationnelle à l'origine d'une surperformance escomptée de ses acteurs (J.H. Dyer et H. Singh, 1998 ; L.Xu et B.M. Beamon, 2006)
- combinaison de ressources et de compétences, créatrices de valeur, rares et difficilement imitables (B. Wernerfelt, 1984 ; J.B. Barney, 1991)

Facteurs internes de compétitivité, les ressources et compétences traduisent l'existence d'un savoir-faire, d'une gestion efficace des inputs disponibles, d'une capacité de l'entrepreneur à créer un avantage concurrentiel durable. Autant de sources de différenciation qu'il acceptera de partager avec les autres acteurs du réseau sachant que ceux-ci feront de même générant ainsi un capital relationnel collectif.

Au schéma traditionnel de représentation de la performance (Figure 2) traduisant la capacité d'une organisation à supporter la concurrence et à assurer sa compétitivité

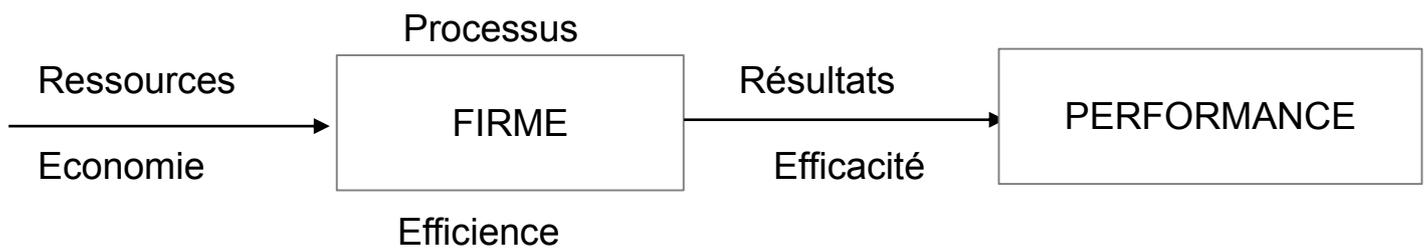


FIGURE 2 – SOURCE : H. Bouquin, 2009, p.219

Va se substituer un modèle général de gestion faisant le lien entre acteurs, compétences et ressources, garant d'une surperformance justifiant son existence et sa pérennité, par le biais d'un pilotage judicieux des flux d'idées et d'informations générées par les interactions acteurs – réseau (Figure 3)

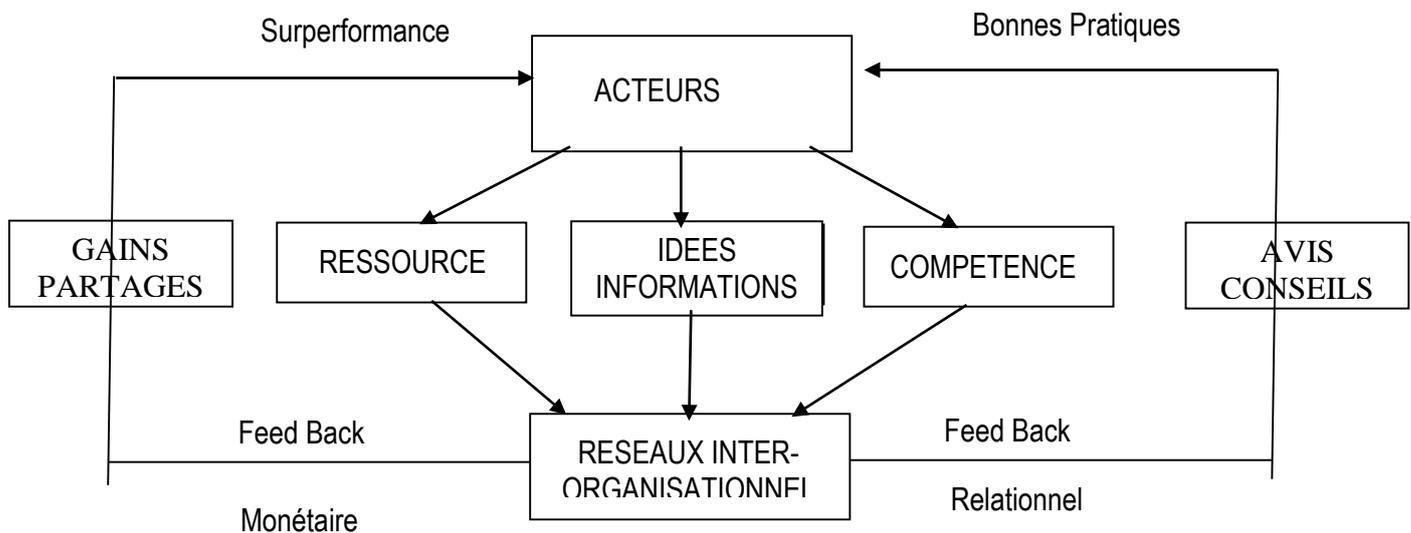


FIGURE 3 : Modélisation Interactive de la Performance des RIO

Dans cette analyse (inspirée des travaux de H. Hakansson, 1989, en matière de coordination logistique des réseaux)

- les acteurs sont définis par la mise à disposition de compétences, de ressources, d'idées-informations détenues en propre, en faveur du réseau
- le réseau, coordinateur de ce triptyque, dans un processus de feedback, fait profiter les acteurs d'une surperformance dégagée par ses propres résultats et de prestations d'assistance sur les pratiques individuelles à instaurer en vue d'améliorer leur gestion interne

Une logique de « clan » (au sens de W. Ouchi, 1980) remplace les comportements managériaux individualistes. Fondée sur la socialisation des participants au groupement, sur une culture de la coopération et de la transparence, la nature relationnelle du réseau conduit par conséquent à la conception d'un modèle de contrôle de gestion distinct de ceux habituels induits par le marché ou la hiérarchie.

2.3. INTERACTIVITE DU CONTROLE ET SURPERFORMANCE DES ECO-ENTREPRISES FONCTIONNANT EN RESEAU

Même si le groupement bénéficie d'un soutien financier par l'intermédiaire des subventions reçues des organismes publics chargés d'en assurer la promotion, même s'il bénéficie également d'un soutien logistique de ces organismes, les coûts de gestion de la structure seront supportés paritairement par ses membres au travers du paiement de cotisations.

Concernant les recettes, la répartition du chiffre d'affaires commun se fera au prorata du temps passé et des dépenses engagées par chacun pour mener à son terme le projet collectif.

La mesure de la performance du réseau pour ses membres paraît, dans ces conditions, simple à quantifier puisque directement dérivée d'un calcul comparatif recettes-dépenses : point n'est besoin de concevoir un pilotage formel sophistiqué du réseau, le contrôle se manifestant par la confiance que se vouent mutuellement les acteurs.

Quel est alors le véritable apport de ce groupement en termes de surperformance, si l'on objecte que des entrepreneurs qui ont l'habitude de travailler ensemble, sans passer par le filtre d'une structure dédiée, auraient pu dégager un supplément de marge quasi-identique, contraintes institutionnelles et mécanismes d'agence mandataire-mandant exclus ?

A en croire le Cluster Eco-Energies Rhône Alpes, les groupements doivent permettre aux entités qui le composent d'accéder à des marchés de taille auxquels elles n'auraient pas pu répondre ou accéder seules (Guide des Bonnes Pratiques pour les Groupements du Secteur de l'Eco-Bâtiment, Mars 2014, p.10).

C'est donc a priori sur cette base que chaque EE appréciera l'impact de son appartenance au RIO sur ses propres résultats. Le contrôle de gestion de la structure pivot devra ainsi fournir des informations de nature à porter un jugement sur son efficacité et sur son aptitude à favoriser la conclusion de contrats surdimensionnés par rapport aux capacités individuelles. Une matrice quadridimensionnelle servira de support à cette analyse (Tableau 2).

<u>RELATIONS ENTRE ACTEURS</u> - Fréquence des réunions - Critères de décisions collectives - Gestion des conflits	<u>PERFORMANCE ECONOMIQUE</u> - Nombre et montant des contrats conclus - Mesure du surplus de productivité - Respect des délais
<u>LEGITIMITE DU RIO</u> - Responsabilité sociale et environnementale - Satisfaction des parties prenantes externes - Qualité de l'offre globale	<u>PERENNITE DU RIO</u> - Ancienneté de la structure - Stabilité des acteurs - Notoriété du groupement Inter-firmes

TABLEAU 2 – Matrice Quadridimensionnelle de Gestion de la Performance d'un RIO

(Inspirée d' E. Morin, A. Savoie, G. Baudin, 1994)

Expression de la performance organisationnelle du groupement, chacune de ces dimensions fera l'objet d'un système d'indicateurs de performance (D. Otley, 1999) internes et externes, financiers et non financiers, rendant explicites les arbitrages effectués entre elles et éclairant la motivation de chaque PME quant à son intérêt à intégrer le groupement... et à y rester.

En termes transactionnistes, le contrôle de gestion du RIO devra également démontrer sa capacité à faire émerger des économies d'échelle pour ses acteurs, chacun se trouvant alors en position favorable pour externaliser des compétences (J.C. Jarillo, 1988, p.31-41) quelle que soit la taille du marché conclu collégalement, et ce conformément aux affirmations du Cluster Eco-Energies.

De cette façon, une approche fondée sur l'apport de la structure pivot à ses participants à partir du concept économique de surplus de productivité globale des facteurs de production (L.A. Vincent, 1971) fournira une vision synthétique du transfert des richesses créées par l'organisation vers chacun de ses contributeurs.

Le surplus disponible sera réparti entre les acteurs du RIO en fonction de règles définies par projet et validées collégalement (Figure 4).

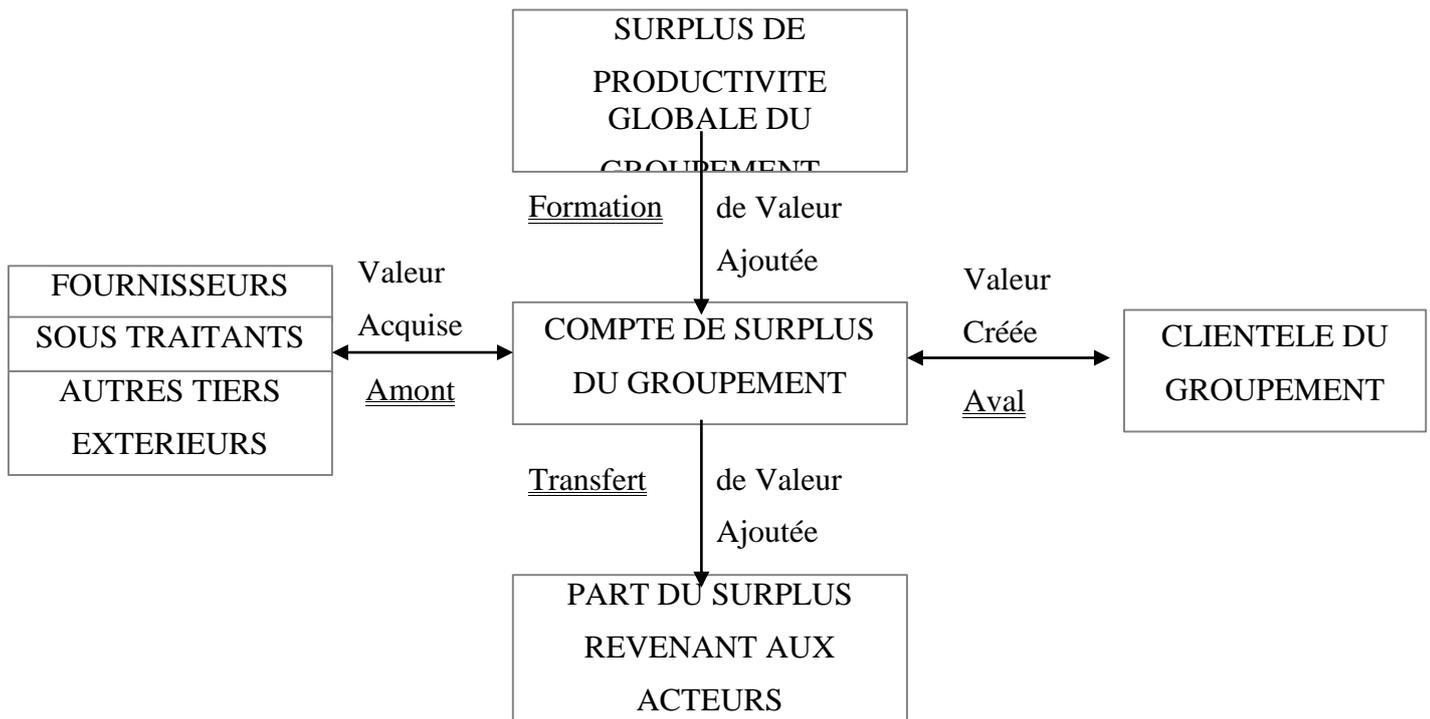


FIGURE 4 : Valeur et Surplus de Productivité du Groupement

La notion de survaleur (ou goodwill) viendra compléter cette analyse.

Née de la valorisation des éléments immatériels non quantifiés par la comptabilité des entreprises et pourtant nécessaires au fonctionnement d'une organisation, elle exprimera la surperformance dégagée du réseau en termes financiers.

Le capital relationnel collectif constitue en effet un actif immatériel valorisable au même titre que, notamment, les marques commerciales ou les droits de propriété industrielle, compte tenu de ses caractéristiques fondamentales (OCDE, 2006, p.9)

- il peut être source d'un profit au plan économique
- il n'a pas de caractère directement tangible
- il peut faire l'objet d'une appropriation

Son évaluation résultera d'un calcul comparatif actualisé entre, d'un côté, la capacité bénéficiaire du groupement et de l'autre la valeur de son actif appréhendée sur la base de sa valeur d'utilité, sa valeur patrimoniale n'étant que symbolique car il ne détient pas d'éléments matériels spécifiques a priori. Le goodwill obtenu traduira la potentialité de dégager du groupement une rentabilité supérieure à celle qu'on serait en droit d'en attendre normalement (A. Thauvron, 2005, p.171).

Cet indicateur valorisera ainsi la rente relationnelle attachée à la participation à un réseau interentreprises et, conséquemment, contribuera à augmenter la valeur patrimoniale de chaque entité partenaire.

La synergie inter-organisationnelle et son efficacité pourront alors aussi bien être mesurées par des indicateurs micro-économiques ou financiers que par des indicateurs physiques (cf. Matrice Quadridimensionnelle).

Cette approche plurielle du contrôle de gestion d'un RIO peut s'illustrer par le prisme de la performance conçu par A. Neely, C. Adams et M. Kennerley (2002) qui contribue à visualiser de façon claire la nature des interactions entre le réseau et ses partenaires, autant en termes de contributions relationnelles apportées au RIO que de satisfactions relationnelles et monétaires retirées de celui-ci eu égard aux stratégies, processus, compétences et ressources élaborées et mises à disposition de cette structure commune (H. Poissonnier, D. Drillon, 2008, p.8).

En repositionnant le contrôle de gestion dans une perspective de mise en relation entre stratégie et attentes des acteurs, cette analyse recadre l'importance du facteur humain dans la construction de la performance du groupement et lui permet d'envisager la pérennisation de cette meta-organisation (Figure 5).

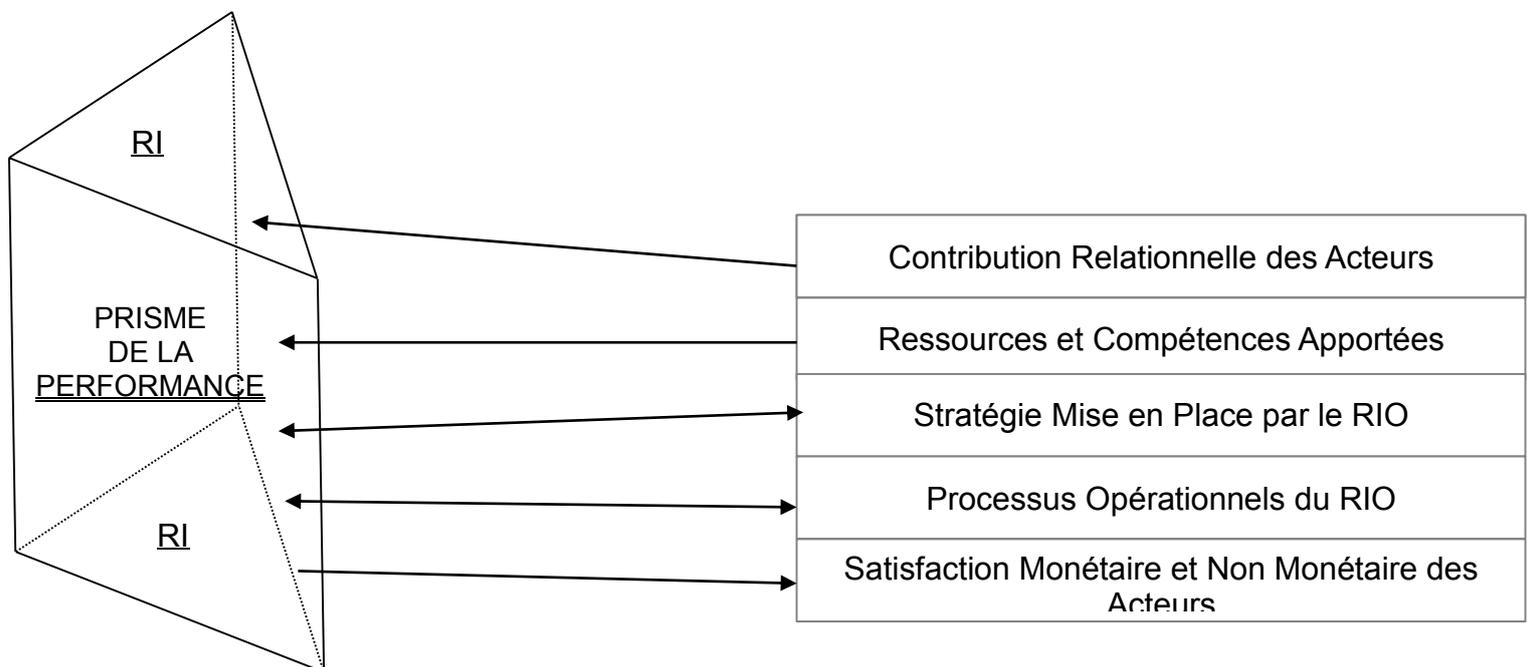


FIGURE 5 : Les 5 Facettes du Prisme de la Performance d'un Groupement Inter-Entreprises

La typologie des leviers de contrôle de R. Simons (1995) va permettre de renforcer cette approche de l'interactivité du système de contrôle du groupement.

Au contrôle diagnostique des mesures de surplus de productivité, de goodwill, voire des informations contenues dans la matrice quadridimensionnelle, utile à évaluer les résultats organisationnels et à corriger les dérives, s'ajoutera un contrôle interactif apte à favoriser le débat et l'apprentissage de la structure.

S'appuyant sur des données qualitatives, comme les difficultés rencontrées pour synthétiser une diversité d'offres en une offre globale, des comptes rendus de problèmes à résoudre pour réaliser les projets collectifs, des retours d'expériences suite à terminaison des contrats etc... (cf. sur ces points, F. Laroche, 2012, p.16), ce mode de contrôle constituera un guide de gestion de la conduite psychosociologique du réseau.

Fondé sur les impressions ressenties par les acteurs du groupement, il importera autant que les résultats chiffrables pour capitaliser sur l'expérience, nonobstant les plages d'incertitude inéluctables qu'il intégrera.

L'apprentissage relationnel constituera un point d'ancrage déterminant dans le succès et la pérennité du RIO. Les promoteurs de ces groupements ne s'y trompent d'ailleurs pas.

Dans un état des lieux des compétences des éco-PME formulé pour les départements des Antilles et qui pourrait être transposé à d'autres contextes géographiques, il est clairement précisé que, pour qu'un réseau d'éco-PME fonctionne durablement, « ce qui est déterminant, c'est la capacité à créer une dynamique autour de quelques entreprises et de ne pas chercher à brûler les étapes : il ressort que les 18 premiers mois du réseau doivent permettre de créer un climat de confiance avant d'imaginer des projets coopératifs » (Synergile, 2014, p.52).

Avant de penser à engranger des profits, le groupement doit s'atteler à créer un tissu social fort entre ses membres. La dimension humaine, appréciée par un contrôle de gestion interactif, conditionne la dimension financière du réseau, quantifiée par un contrôle de gestion diagnostique.

Les valeurs de l'organisation (les systèmes de croyances) et les contours des frontières d'activités stratégiques (les systèmes de délimitation) viendront compléter ce dispositif global de contrôle assurant la liaison entre stratégie et management (Figure 6).

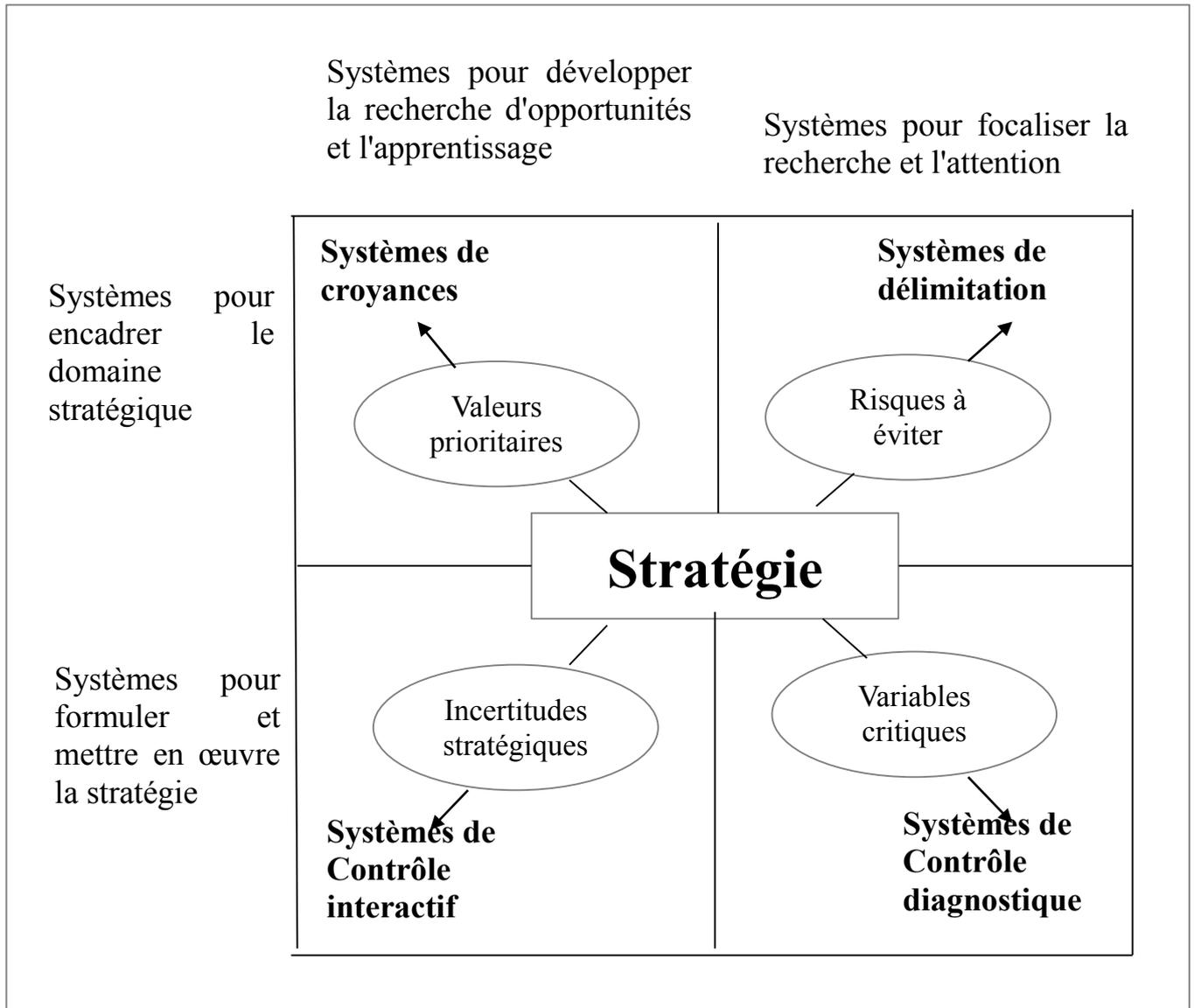


FIGURE 6 – SOURCE : Les Leviers de Contrôle, R. Simons, 1995

Ce système aura alors pour mission de gérer conjointement deux composantes en relative opposition pour les groupements de PME innovantes que sont les éco-entreprises

- leur volonté d'exploration du domaine de l'éco-innovation et des incertitudes qu'il génère : prise de risque, flexibilité, expérimentation...
- leur aspiration d'exploitation de ce même domaine et des résultats qui doivent l'accompagner : surperformance, productivité, rentabilité...

Le contrôle de gestion du RIO devra « naviguer » constamment entre ces deux exigences : miser sur un agencement optimal des ressources, compétences et qualités relationnelles de ses

membres, afin de proposer sur le marché des solutions éco-innovantes compétitives, et simultanément gérer au mieux les conséquences de son offre pour inciter ses adhérents à vouloir continuer à en faire partie.

Le modèle général de contrôle proposé supra Figure 3 se trouvera alors validé par cette approche.

DISCUSSION

Si, pour les PME, les facteurs de contingence liés à leur espace concurrentiel d'intervention expliquent le choix des outils et méthodes de contrôle adoptés (T. Nobre ,2001), pour les groupements permanents dont elles deviennent éventuellement membres, l'instauration de procédures de contrôle répond plutôt à un souci de formalisation d'une gouvernance partagée.

Le modèle général de contrôle proposé dans ce but et ses instruments dérivés devront pouvoir démontrer leur pertinence sur le terrain.

La présente étude, purement exploratoire, doit être validée en pratique. A ce sujet, une recherche intervention visant à mettre en place ce mode de contrôle et à en confirmer l'adéquation avec des logiques inter-organisationnelles de réseau est en cours. Mandatée par le CD2E Nord Pas de Calais, elle fait l'objet de tests et d'expérimentations auprès d'un groupement d'éco-PME du bâtiment afin de vérifier son opérationnalité.

Le modèle doit aussi assurer sa fiabilité dans la durée : la question du suivi d'indicateurs pluriannuels de gestion se pose au groupement en vue d'effectuer des comparaisons dans le temps et d'y apporter si nécessaire des correctifs.

Bien que l'expert-comptable ne soit pas un acteur organisationnel du groupement à proprement parler, il est généralement l'interlocuteur privilégié et permanent des dirigeants de PME dans la conduite de leurs affaires.

A ce titre, il est sans doute le plus compétent pour contribuer à faire évoluer favorablement le système de contrôle de gestion de cette meta-structure. Et aussi, compte tenu de son indépendance à l'égard de la présidence du groupement, le plus à même pour s'extraire d'éventuelles pressions exercées en interne dans la réalisation de cette mission.

Sur un autre plan, la supériorité des actions menées grâce au réseau par rapport à celles entreprises isolément pour le même type de prestation se doit de faire l'objet d'une étude particulière.

Une analyse comparative des traditionnels facteurs clés de succès que sont la qualité, le coût et les délais dans les deux situations permettrait de mieux cerner l'apport du réseau en matière de surperformance.

Les mesures du surplus de productivité obtenu et du goodwill constaté s'avèrent trop synthétiques et traduisent plus des résultats appréciés en termes d'efficacité plutôt qu'en termes d'efficience des processus mis en œuvre par le biais du groupement.

Une approche de type DEA (Data Envelopment Analysis) fondée sur les recherches d' A. Charnes, W. Cooper et F. Rhodes (1978) révélerait alors quelles sont les meilleures pratiques sur la base de benchmarks mesurés à partir des critères précités

- niveau de fiabilité de l'offre globale du groupement comparée à des offres individuelles conjointes proposées en cotraitance
- délais comparés de réalisation selon l'appartenance ou non au réseau
- coûts supportés comparatifs sachant que le groupement engendrera des coûts supplémentaires d'agence absents dans un contexte individuel

Cette étude, menée pour plusieurs projets, consoliderait alors l'intérêt ou non d'une participation à un réseau inter-organisationnel.

Elle pourrait d'ailleurs également s'appliquer à une comparaison inter réseaux à même finalité dans le but d'éclairer les entreprises dans leur choix d'adhésion à tel ou tel RIO.

Ceci étant, les modalités de contrôle exposées en 2^{ème} partie, en s'avérant suffisamment larges, peuvent elles s'adapter à d'autres filières socio-institutionnelles que celle des groupements d'éco-PME ?

D'autres structures de coopération horizontale inter-firmes existent, comme les GAEC (Groupements Agricoles d'Exploitation en Commun) ou les coopératives artisanales, notamment dans le secteur du bâtiment.

Conçu sur des bases sensiblement identiques, le modèle général de contrôle proposé ainsi que ses composantes opérationnelles paraissent transposables à ces univers sectoriels spécifiques, même si les préoccupations en matière d'innovation n'y sont pas déterminantes.

CONCLUSION

L'éco-entrepreneur, en adhérant à un groupement permanent, devra a priori

- refuser d'adopter un comportement opportuniste destiné à tenter de profiter égoïstement de marchés supplémentaires provenant des projets du réseau
- dépasser une logique intra-organisationnelle pour se soumettre à une logique collective volontairement consentie
- considérer que le groupement est une source de compétitivité et d'efficacité complémentaires engendrées par la dynamique du réseau
- faire l'apprentissage de manière continue d'une structure lui permettant d'absorber les changements organisationnels induits

Pour toutes ces raisons, il se devra de retenir une vision élargie de son champ d'analyse entrepreneurial. Nouvelle formalisation des rapports sociaux, reconfiguration des processus, réexamen de ses facteurs clés de succès seront autant de composantes managériales à revisiter en profondeur, même si l'apport du groupement à son entreprise reste souvent secondaire (cf. 1ere partie).

L'intérêt principal d'une structuration du contrôle de gestion d'un réseau dont il sera partenaire sera alors de favoriser et d'accompagner ce changement d'attitude en lui exposant et en lui quantifiant les avantages concurrentiels escomptés et obtenus grâce à cette participation.

Elaboré dans un souci de partenariat et d'interaction permanente avec ses acteurs-associés, le contrôle de gestion multidimensionnel de la structure pivot favorisera l'émergence d'une nouvelle forme de gouvernance responsable dans une perspective de création de valeur collégialement partagée.

L'atteinte de la performance globale pour chaque membre du réseau dans ce contexte socio-économique de solidarité et de respect mutuel pourra alors être sereinement envisagée.

BIBLIOGRAPHIE

Alcouffe S., Boitier M., Rivière A., Villesèque-Dubus F. 2013, *Contrôle de Gestion Interactif*, Dunod, Management Sup, Paris

Auret G. 2012, « Le Groupement d'Entreprises, une Stratégie Entrepreneuriale Complémentaire aux Outils Traditionnels de Gestion : Diversité des Objectifs et des Résultats Recherchés par l'Entreprise », 2ème Journée de Recherche sur l'Entrepreneuriat, 28 Juin 2012, Montpellier

Barney J.B. 1991 « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol.17, N°1, p.99-120

Baudry B. 1995, *L'Economie des Relations Interentreprises*, Repères La Découverte, Paris

Berland N., De Rongé Y. 2010, *Contrôle de Gestion - Perspectives Stratégiques et Managériales*, Pearson Education France, Paris

Bouquin H. 2009, *Le Contrôle de Gestion*, 8ème Edition, Puf Gestion, Paris

Burns T., Stalker G.M. 1966, *The Management of Innovation*, Tavistock, Londres

Cardinal L.B., Sitkin S.B., Long C.P. 2004, "Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control", *Organization Science*, N°15, p.411-431

Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E.L. 1978, "Measuring the Efficiency of Decision Making Units", *European Journal of Operational Research*, Vol.2, N°6, p.429-444

Chambolle T. 2007, « Les Eco-Entreprises », *Réalités Industrielles*, Novembre, p.20-22

Cluster Ekvation 2014, CD2E Nord Pas de Calais, « Appel à Compétences », Mars

Cluster Rhône Alpes, Eco Energies 2014, « Groupements d'Entreprises – Offre Globale et Performance Energétique du Bâtiment », Mars

Crozier M., Friedberg E. 1977, *L'Acteur et le Système*, Editions du Seuil, Paris

Davila A., Foster G. 2005, « Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Start-Up Companies » *The Accounting Review*, N°80, p.1039-1068

Debruyne M. 2011, « La Certification, Substitut ou Complément de la Confiance dans les Relations entre Agents Economiques ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion des Entreprises*, N°252, Novembre-Décembre, p.47-57

Debruyne M. 2015, « Les Eco-Entreprises, des Entreprises Socialement Responsables ? », *Revue de Management et de Stratégie*, Octobre, p.18-48

Dupuy Y. 1989, *Les Systèmes de Gestion - Introduction au Soft Management*, Vuibert Gestion, Paris

Dyer J.H., Singh H. 1998, «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter Organizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, N°23, p.660-679

Fabrique Ecologique 2015, *Développer les PME Vertes – Les Eco-Entreprises de Taille Intermédiaire*, Outils Manquants de la Transition Ecologique, Paris, 32 pages

Frery F. 1996, « L'entreprise Transactionnelle », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, Septembre

Fulconis F., Paché G., Solle G. 2012, « Structures en Réseau : Quel Sens pour la Performance Collective ? Vers un Contrôle de Gestion en Plateau », *Etats Généraux du Management*, Fnege, Paris

Geindre S. 1998, « Confiance et Pratiques de Réseau », *Aims*, 8ème Conférence

Granovetter M. 1985, « Economic Action and Social Structure – The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol.91, N°3, p.481-510

Hakansson H. 1989, *Corporate Technological Behavior: Cooperation and Networks*, Routledge, Londres

Jarillo J.C. 1988, « On Strategic Networks », *Strategic Management Journal*, Vol.9, N°1, p.31-41

Laroche F. 2012, *Les Groupements d'Entreprises Permanents et l'Offre Globale de Travaux – Retours d'Expériences*, Fédération Nord des Scop BTP, Mars, Lille

Meyssonnier F. 2015, *Quel Contrôle de Gestion pour les Start-Ups ?*, Document de Travail 2015/06, Lemna, Université de Nantes

Moore J. 1998, « The Rise of a New Corporate Form », *The Washington Quarterly*, Hiver 1998

Morin E, Savoie A, Beaudin G. 1994, *L'Efficacité de l'Organisation – Théories, Représentations et Mesures*, Gaétan Morin, Québec

Neely A., Adams C, Kennerley M. 2012 *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Pearson Education, Prentice Hall

Nobre T. 2001, « Méthodes et Outils du Contrôle de Gestion dans les PME », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.4, N°2, Juin, p.119-148

OCDE 2006, *Actifs Immatériels et Création de Valeur*, Réunion du Conseil de l'OCDE au Niveau Ministériel, Paris, 35 pages

Otley D. 1999, « Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research », *Management Accounting Research*, N°10, p.363-382

Ouchi W. 1980, "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, Mars, p.129-141

Paché G., Paraponaris C. 1993, *L'entreprise en réseau*, Puf, Que Sais-Je ?, Paris

Poissonnier H., Drillon D. 2008, « Pilotage de la Performance et Gestion Durable des Ressources Humaines », *Congrès AGRH*, 21 pages

Porter M.E., Kramer M.R. 2011, « Création de Valeur Partagée – Repenser le Capitalisme », *Harvard Business Review*, Janvier-Février

Powell W. 1987, « Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development », *California Management Review*, Vol.30, N°1, p.67-87

Simons R. 1995, « Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal », *Harvard Business School Press*

Synergile 2014, *Etat des Lieux des Compétences des Réseaux d'Eco-Entreprises*, Rapport Financé par la Direccte et le Feder, Technopolis Group

Thauvron A. 2005, *Evaluation d'Entreprise*, Economica Techniques de Gestion, Paris

Thorelli H 1986, « Networks: Between Markets and Hierarchies », *Strategic Management Journal*, Vol.7, N°1

Vincent L.A. 1971, « Indice et Surplus de Productivité Globale – Etude Méthodologique Comparative », *Revue Economique*, Vol.22, N°1, Janvier

Wernerfelt B. 1984, « A Resource Based View of the Firm » *Strategic Management Journal*, N°5

Williamson O.E. 1975, *Market and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications*, Free Press, New York

Xu L., Beamon B.M. 2006, « Supply Chain Coordination and Cooperation Mechanisms: An Attribute Based Approach », *Journal of Supply Chain Management*, Vol.42, N°1, p.4-12

Zaleznik A. 1992, "Managers and Leaders : Are they Different ?", *Harvard Business Review*, Mars – Avril, P.1-12

Zawadzki C. 2014, « Du Contrôle de Gestion en PME Innovantes : Un Paradoxe Organisationnel ? » *Le Grand Livre de l'Economie PME*, Chap.4, p.761-779