

**CONSTRUCTION DE REPRÉSENTATIONS PERTINENTES POUR
ASSURER LA QUALITÉ ET LE CONTRÔLE DES RELATIONS
TRANSVERSALES ENTRE PARTENAIRES D'UN RÉSEAU
D'ENTREPRISES : APPLICATION À UN RÉSEAU DE PRODUCTION
ET DE DISTRIBUTION DE PRÊT À PORTER MASCULIN¹**

Marie-Annick MONTALAN * et Fredj AYED-ZAMBAA **

Résumé :

Comment assurer la qualité et le contrôle des relations transversales entre les partenaires d'un réseau d'entreprises ? Une étude qualitative du fonctionnement d'un réseau de production et de distribution de prêt à porter masculin nous conduira à poser la question du contrôle invisible dans le cadre d'une démarche de pilotage de la performance du réseau en articulant logique locale et logique globale.

MOTS CLÉS. - RÉSEAU D'ENTREPRISES – CONTRÔLE - CHAÎNE DE VALEUR - REPRÉSENTATIONS.

Abstract :

How to insure the quality of the myriad relations between the partners in a business network. Through a qualitative study of the functioning of a production and distribution network of Men's ready-to-wear, we will ascertain invisible control within the context of monitoring and running the network performance in articulating local and global logics.

KEYWORDS. - BUSINESS NETWORK - CONTROL – VALUE CHAIN – FRAMES OF REFERENCE.

Correspondance :

* MCF Sciences de gestion
Laboratoire Gestion et Cognition (EA. 2043)
Université Paul Sabatier, Toulouse III
115 route de Narbonne
31077 Toulouse Cedex 4.
Tél. : 05 62 25 88 89
Emel : montalan@cict.fr

** Doctorant en Sciences de gestion
Laboratoire Gestion et Cognition (EA. 2043)
Université Paul Sabatier, Toulouse III
115 route de Narbonne
31077 Toulouse Cedex 4.
Tél. : 05 62 25 88 86
Emel : fredj.ayed-zambaa@iut-tlse3.fr

¹ Nous remercions tout particulièrement le Président du Conseil d'Administration du réseau (*Didier B.*) pour son étroite collaboration, qui sans lui, cet article n'aurait pas vu le jour. Encore une fois un grand merci.

« L'histoire de la vie est une série d'états stables, ponctuée à des rares intervalles, par des événements majeurs qui se produisent très rapidement et concourent à établir l'ère de stabilité suivante » (Castells, 1998). La fin du vingtième siècle, qui se caractérise par plusieurs événements (bouleversements technologiques, durcissement de la concurrence dans une économie globalisée, changement du comportement du consommateur ...) venant modifier radicalement l'organisation industrielle, correspond à l'un de ces "rares intervalles de l'histoire". Dans un environnement économique de plus en plus changeant et complexe¹, la qualité primordiale est devenue l'adaptation qui caractérise la faculté d'une entreprise à réagir vite. Pour cela, les décideurs sont à la recherche de solutions rapides, pour fidéliser leurs clients et partenaires, diminuer leurs coûts, augmenter leur profitabilité et développer un avantage concurrentiel.

Le développement d'une nouvelle logique de l'organisation est dès lors nécessaire. Et ces dernières années, des réponses concernant les nouvelles formes d'organisation ont été données qui se fondent sur des structures en réseau. Celles-ci correspondent à la mise en œuvre de stratégies de coopération entre entreprises. Les entreprises qui constituent un réseau sont juridiquement et financièrement indépendantes les unes des autres, mais « organisationnellement » interdépendantes. Les multiples relations qu'elles entretiennent s'appuient sur une forte réciprocité d'intérêt et nécessitent un effort permanent de coordination pour éviter leur désagrégation. C'est pourquoi, beaucoup de chercheurs, économistes, sociologues ou gestionnaires, s'intéressent, aujourd'hui, aux réseaux. Ainsi que le note Neuville (1998) cité par Fulconis (2002), de nombreux travaux sur les réseaux cherchent à légitimer des stratégies de coopérations inter-entreprises, ou bien, proposent des solutions pour améliorer leur mise en œuvre. Notre recherche a, plus spécifiquement, pour objet de décrire et comprendre leur fonctionnement afin de construire des représentations pertinentes qui assurent la qualité et le contrôle des relations transversales entre les partenaires.

L'objectif de notre communication est d'approfondir cette problématique du contrôle à partir d'une étude qualitative portant sur un réseau à la fois de production et de distribution de prêt à porter pour homme. Dans un premier temps, une étude de terrain nous a permis de mettre en évidence, au travers de l'analyse de l'évolution historique de la configuration du réseau étudié, les facteurs de succès du contrôle stratégique mis en œuvre. L'analyse d'un processus critique nous a conduits, dans un second temps, à poser la question du contrôle

invisible dans le cadre d'une démarche de pilotage de la performance du réseau qui articule logique locale et logique globale.

1. Une analyse du contrôle stratégique d'un réseau au travers de son évolution structurelle

Le contexte industriel manufacturier est actuellement caractérisé par l'émergence de nouvelles formes organisationnelles comme l'entreprise étendue, l'entreprise virtuelle, les groupements d'entreprises, formes par lesquelles des entreprises coopèrent et construisent une organisation à partir d'un projet fédérateur.

Créé à la fin des années 80, le groupe "F...", objet de notre étude, a connu plusieurs phases de développement modifiant fondamentalement l'architecture organisationnelle et les méthodes de contrôle à l'intérieur du réseau. Nous mettrons en valeur ces différentes étapes de structuration du réseau en présentant l'historique du groupe et nous verrons en quoi l'analyse de ces différentes étapes nous permet de comprendre le contrôle stratégique mis en œuvre.

1.1. L'historique du groupe et son évolution structurelle

La société "M." a été fondée en 1974 par William B. dans le but de commercialiser du prêt à porter masculin. En 1989, huit sociétés différentes, dont la société "M.", constituent le groupe "F..." dans le but d'installer une enseigne puissante et de développer un métier de conception et de production des collections de prêt-à-porter de type vêtements de ville et sportswear. En 1995, le groupe "F." crée une centrale d'achat sous forme de société coopérative. En 1998, cette centrale se transforme en société anonyme de type classique afin de faciliter le développement du groupe. En 1999, le groupe "F." rachète la licence "O..." (sportswear type rugby) et en 2002/2003, il crée et commercialise une nouvelle marque afin de viser une autre cible de clientèle (sportswear type golf). Le groupe est implanté dans 33 départements de l'hexagone et représente 56 magasins et 9 corners Nouvelles Galeries. En 2002, il a réalisé un chiffre d'affaires de près de 20 000 k€ et son taux de marge nette était de 1,33 %².

1.1.1. LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA STRUCTURATION DU RÉSEAU SOUS FORME CARTOGRAPHIQUE

Trois étapes caractérisent la construction du groupe "F ..." des années 80 à nos jours³.

**Début des années 80* : la société « M... », constituée de dix huit magasins, représente une structure traditionnellement centralisée (cf. figure 1).

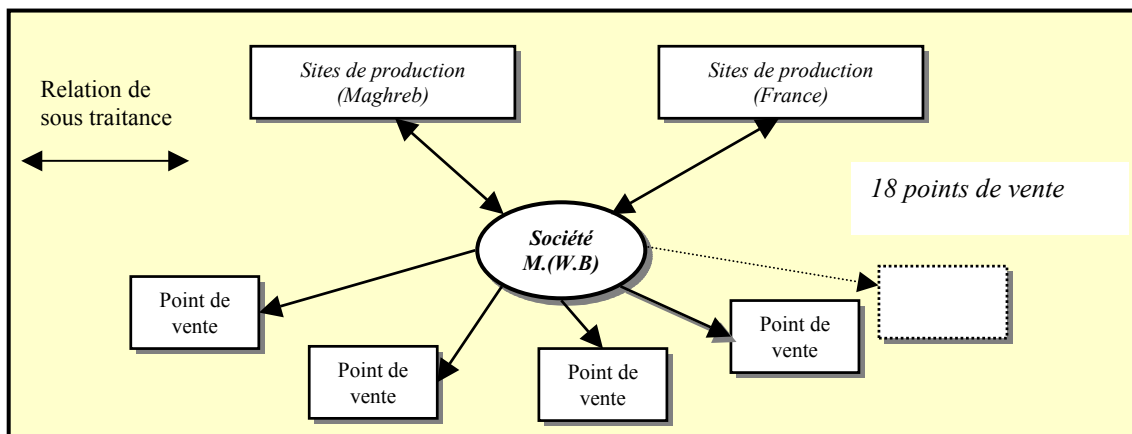


Figure 1 : Première étape, le développement de la société M. selon une approche hiérarchique

Les décisions sont prises au niveau supérieur et communiquées ou imposées aux directeurs des points de vente, tandis que les marges de manœuvre au niveau opérationnel sont faibles. On est en présence d'une structure de prise de décision basée sur un modèle de bureaucratie mécaniste. Les aspects formels dominent les relations. Tout le processus de production est sous-traité vers des sites localisés principalement dans des pays maghrébins.

L'évolution vers la mise en réseau des entreprises partenaires se situe dans le prolongement des transformations progressives depuis la forme classique (forme en U) avec une seule entreprise leader qui dirige un nombre assez modeste de magasins. L'évolution rapide de l'environnement économique, scientifique et technique vers une incertitude forte et une complexité accrue étant susceptible de le contraindre à mettre fin à son affaire⁴, le fondateur du groupe a choisi d'élargir son activité en ayant recours à des membres de sa famille ainsi qu'à un nombre restreint de ses fidèles amis pour accroître son implantation et avoir un poids conséquent sur le marché. Ce rassemblement, qui s'est manifesté par la création d'autres entreprises dont chacune dirige quelques magasins a permis de créer une structure interne de coopération horizontale (ce qui nous fait penser au modèle japonais de Aoki, 1991 : firme J).

* *Début des années 90* : de nouvelles entreprises viennent s'ajouter à la première pour accroître l'activité du groupe (cf. figure 2). On passe de dix huit à soixante dix magasins. Les propriétaires de ces entreprises ont, entre eux, des relations familiales, sinon d'amitié.

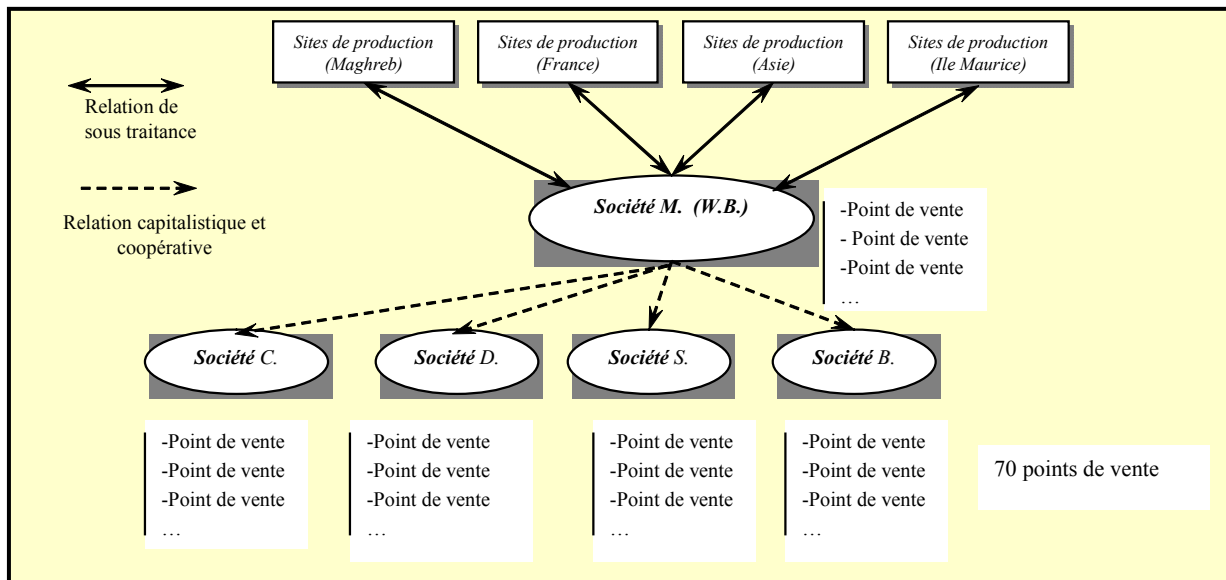


Figure 2 : Deuxième étape, de la société M au réseau F : l'intégration de nouveaux partenaires

La structure organisationnelle a changé, par rapport à celle des années 80, même si la société "M..." , sous la direction du fondateur du réseau, *W. B.* , reste l'entreprise pivot. Ce dernier ayant une part capitalistique dans la plupart des entreprises, détient un pouvoir lui permettant parfois d'imposer sa volonté aux autres. Toutefois, le processus de prise de décision devient de plus en plus collectif et collégial, des relations informelles émergent étant donné les liens interpersonnels qui existent entre les partenaires.

Aux sites localisés dans les pays de Maghreb, d'autres implantés dans les pays d'Asie ainsi que dans l'île Maurice viennent s'ajouter pour répondre au volume de commandes qui ne cesse de s'accroître comme suite à l'introduction de nouveaux partenaires.

* *Fin des années 90* : afin qu'il existe un lieu juridique et physique dans lequel les acteurs principaux du groupe se réunissent, une centrale d'achat à été créée, jouant ainsi un rôle organisateur et fonctionnel très conséquent dans l'activité du groupe⁵ (cf. figure 3).

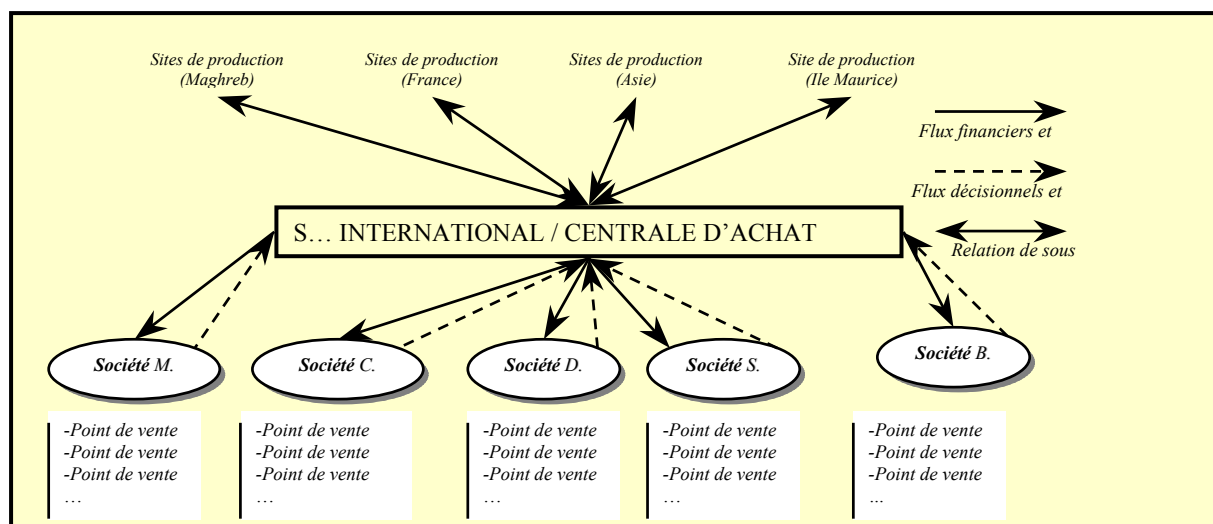


Figure 3 : Troisième étape, la reconfiguration du réseau par la création d'une centrale d'achat

Ce réseau est caractérisé par une proximité organisationnelle, au sens de Kirat et Lung (1995), qui relie des acteurs contribuant ensemble à une activité finalisée au sein d'une même structure (la centrale d'achat dans notre cas). Sa fonction de commettant permet à la centrale de réaliser un système d'affiliation par commissionnement (par opposition à un système de franchise). Ce système vient renforcer la proximité organisationnelle mentionnée ci-dessus. Dans le système du commissionnement affilié, le stock reste la propriété du commettant (S... INTERNATIONAL) par conséquent l'affilié n'a aucun financement de stock à prévoir. C'est la centrale d'achat qui finance et gère donc les stocks, les magasins réglant leurs commandes au fur et à mesure de leurs entrées de trésorerie. En fin de saison, les invendus sont repris par la centrale. Le système adopté par la centrale d'achat a permis depuis octobre 98 d'accueillir des affiliés extérieurs qui profitent des mêmes conditions que les sociétés du groupe.

1.1.2. UNE STRATÉGIE D'ALLIANCE POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DU RÉSEAU : D'UN COMPORTEMENT DÉFENSIF À UN COMPORTEMENT PRO-ACTIF

Outre la confection de prêt à porter masculin, conceptions et création de produits de mode, agencement de magasin, décoration, import export ..., la centrale d'achat constitue le lieu où se prennent toutes les décisions stratégiques et le rassemblement de différents partenaires, qui ont des compétences très différentes mais totalement complémentaires (gestionnaires, commerciaux, stylistes et modélistes, créateurs...). Cette structure s'est révélée efficace pour permettre au groupe une adaptation souple et réactive face à un environnement concurrentiel en reconfiguration constante⁶.

La création du groupe "F..." n'est pas seulement une réponse apportée par plusieurs firmes à la complexité de leur environnement mais il s'agit plus d'une démarche stratégique (Norman, Ramirez, 1993) pour atteindre un avantage compétitif (Dyer et Singh, 1999). Une telle démarche peut être incarnée selon Gastaldi (2000), soit par une communauté de PME qui souhaitent se regrouper dans une structure sans pilote, soit par une firme pilote et centrale qui fédère des firmes périphériques. Ce second cas correspond au choix effectué par le groupe étudié : en effet, le créateur W. B. était conscient de l'intérêt de faire appel à d'autres partenaires ayant des ressources et des compétences variées pour créer l'avantage compétitif recherché. Aujourd'hui, c'est la centrale d'achat, S... *INTERNATIONAL*, qui occupe une position de pilote, et gère en direct les activités de conception, de test de fabrication, de création de modèle et d'élaboration du catalogue et des cahiers des charges ainsi que le développement d'une stratégie totale de commercialisation. Le reste des activités amont, à savoir la production et la fabrication, est sous traité à des firmes installées surtout aux pays maghrébins et d'Asie pour la faiblesse du coût de main d'œuvre. Les activités aval sont assurées par les sociétés de vente affiliées auxquelles doivent se joindre bientôt des sociétés franchisées.

Le passage d'un comportement défensif, imposé par l'environnement, à un comportement proactif s'est manifesté au travers de l'achat d'une nouvelle licence « O...⁷ » par le groupe. L'objectif clairement affiché est triple : atteindre à travers « O... » une cible de clientèle plus jeune, développer les ventes de produits types *rugbywear* représentant une forte tendance actuelle (produits patchés avec broderies plus ou moins importantes) et faire monter la notoriété de l'enseigne en l'associant à « O... ».⁸

1.2. Le contrôle stratégique mis en œuvre dans le réseau

La centrale d'achat est, comme on l'a vu, « un centre stratégique élargi » au sens de Lorenzoni et Baden-Fuller (1995), cité par Assens (2003), dans la mesure où elle définit l'orientation et la coordination de l'ensemble des actions clés. Lorenzoni et Baden-Fuller (1995) soulignent que ce centre stratégique détient trois compétences particulières :

- la construction et la vision de l'avenir du réseau, notamment de ses nouveaux produits,
- l'établissement et la consolidation d'une atmosphère de confiance et de réciprocité,
- la prospection et la sélection des nouveaux partenaires (affiliés ou franchisés dans notre cas).

A ce titre, la centrale d'achat, constitue un garant de la solidarité au sein du groupe car elle œuvre à un renforcement constant des relations entre les entités. Le ciment du réseau repose

essentiellement sur les investissements des membres, et surtout les investissements immatériels (marques, partage d'un langage commun, compétences et métiers hétérogènes mais fortement complémentaires). Ce qui fait aussi la force du réseau, c'est qu'il regroupe des compétences métiers très variées ce qui permet **d'éviter des coûts de savoir-faire** (surtout en terme de création, recherche et développement, design, marketing...) bien identifiés par la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985). C'est peut être aussi à cause de cette **variété de compétences** que le groupe a été obligé d'adopter une coordination relativement décentralisée, basée sur des prises de décisions collégiales et collectives, au lieu d'une coordination hiérarchique favorisée par une **proximité des compétences**.

1.2.1. LE SYSTÈME DE DÉCISION DANS LE GROUPE "F..."

L'administration de 45 questionnaires auprès des responsables de sociétés et de points de vente ainsi que les 3 entretiens réalisés auprès du P.-D.G. de la centrale d'achat (*DidierB.*) a permis de mettre en valeur que le groupe repose sur une forte polyvalence des rôles et des fonctions pour atteindre les buts collectifs énoncés ou construits par ajustement mutuel : la création du groupe a permis de rapprocher des compétences éparpillées, rendre flexible la structure pyramidale, décentraliser les décisions. Cela a pour effet d'assurer une fluidité des flux d'information, avec une grande flexibilité dans le transfert des ressources et surtout dans le partage des compétences.

Le PDG de la centrale (*D.B.*) souligne ce qui suit : « *...les décisions sont prises collégalement, les grandes décisions de type stratégique et politique se prennent de façon collective ainsi que leur application sur le terrain (...). Le choix stratégique de développer « O...» est une décision prise d'une manière collégiale lors du conseil d'administration et son application sur le terrain se fait aussi d'une manière collégiale. C'est la direction des ventes qui se charge d'appliquer ces décisions dans les magasins via les managers régionaux* ».

L'architecture du système de décisions du réseau "F..." n'est ni distribuée, ni structurellement répartie horizontalement⁹. La centrale d'achat joue le rôle de comité de pilotage. Les directeurs des différentes entreprises formant le groupe constituent un collectif qui vise à atteindre un but commun en associant les efforts de chaque contributeur. Milgrom et Roberts (1997) soulignent qu'il est complètement évident que les décisions stratégiques (choix des lignes de produits communes, sélection des marchés, des technologies à développer...) sont réglées plus efficacement de façon centralisée, ce qui veut dire que ces

décisions doivent être prises à un niveau supérieur et communiquées ou imposées ensuite aux membres du groupes. Burlat (2002), affirme qu'on ne peut pas laisser chaque individu constituant l'organisation décider séparément et qu'il n'est pas possible de traiter ces questions à un niveau décentralisé. Le processus de décision, chez "F..." est assuré de façon collective et collégiale par le comité de pilotage, ce qui n'est pas incompatible avec son caractère centralisé.

Le PDG de la centrale d'achat (Didier B.) souligne par ailleurs ce qui suit : «...chaque entreprise est indépendante en terme de modalité de travail et d'organisation, mais sur les grandes lignes (politiques, commerciales et stratégiques) du groupe telles que la définition des assortiments, l'agencement des points de vente, les opérations de communication et de marketing, etc., les magasins des différentes sociétés sont gérés de la même façon... ». Cela signifie que les décisions prises et communiquées ou imposées par le comité de pilotage aux personnels qui gèrent les magasins ne les privent pas de marge de manœuvre tant au niveau tactique qu'opérationnel. «... A ce niveau tactique, la décision ne peut plus demeurer centralisée, et il est difficile de la traiter collectivement car le nombre d'acteurs impliqués devient trop important » (Burlat, 2002).

Au niveau opérationnel, les responsables des points de vente (magasins) possèdent toujours localement des informations et des compétences individuelles qui sont utiles au processus de décision. Pour cela, on constate que le groupe – conscient de la dynamique court terme du système commercial - a adopté une décentralisation modérée. Cette dernière, confère aux opérationnels un certain degré d'autonomie. Dans ces espaces décisionnels décentralisés, les choix sont basés sur les compétences des individus et sur les informations locales dont ils disposent. L'aménagement de zones d'autonomie permet de résoudre le problème de la rationalité limitée du comité de pilotage qui ne peut pas maîtriser en totalité la connaissance du système¹⁰ (Aoki, 1991 ; Thiétart, 1992 ; Lorino, 1997).

1.2.2. LE MODE DE CONTRÔLE ET LES MÉCANISMES DE SOCIALISATION

L'organisation mise en place (cf. figure 4) repose sur la centralisation déjà évoquée et une décentralisation de certaines décisions au niveau local sous l'impulsion de cinq managers régionaux.

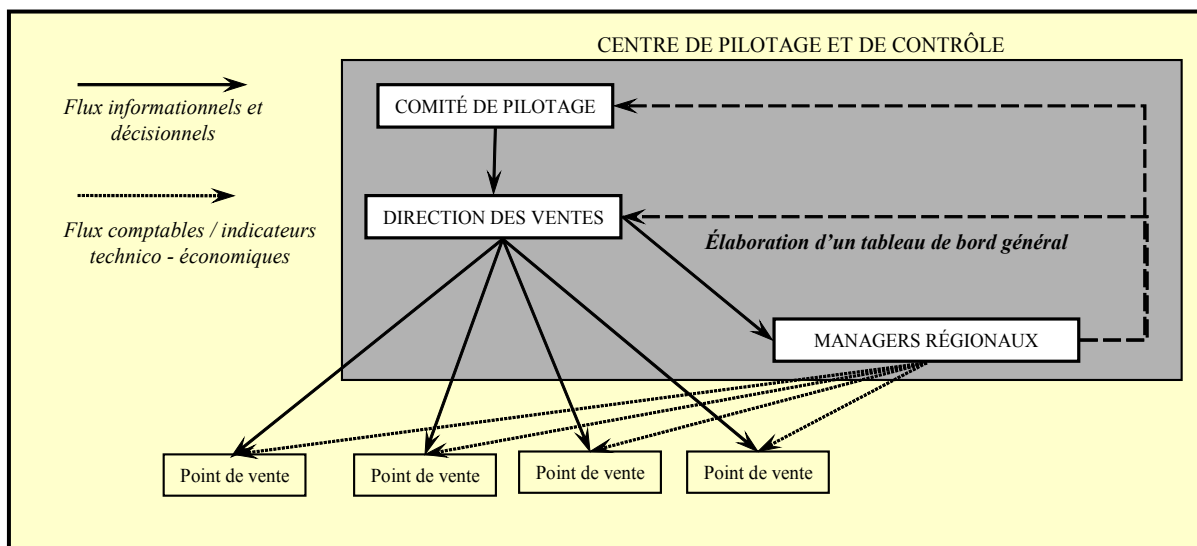


Figure 4 : Le contrôle des performances commerciales : contrôle qualité et contrôle budgétaire

En terme de pilotage des unités de vente, on relève que le contrôle est double : un contrôle qualité assuré par les managers régionaux, et un contrôle budgétaire soutenu par un système d'information. Tout d'abord, chaque affilié reçoit régulièrement la visite de managers régionaux. Ces visites ont pour objectif d'apporter de l'aide et des conseils aux affiliés et elles permettent également de s'assurer que le point de vente est tenu conformément aux directives données par le comité de pilotage. Les managers sont aussi responsables du contrôle budgétaire à l'aide de quelques indicateurs tels que chiffre d'affaires, taux de marque, panier moyen, prix moyen de l'article, etc. Un tableau de bord mensuel ainsi qu'annuel est élaboré par chaque manager régional afin d'évaluer chaque point de vente en terme d'évolution de son chiffre d'affaires, du nombre de clients (en distinguant les clients actifs et les clients passifs) et d'écart par rapport aux objectifs. Chaque indicateur fait l'objet d'une comparaison dans le temps et avec les autres points de vente. Un système informatisé d'échange de données a été mis en place pour assurer un suivi en temps réel. Grâce à ce système, la centrale d'achat a assuré toute la procédure de reporting.

L'objectif de ce double contrôle est essentiellement d'assurer la coordination des différents individus et leur apporter un soutien à la décision. Par conséquent, les mécanismes de contrôle reposent sur l'échange d'information et la communication plutôt que sur des procédures d'incitation-sanction. On est face à un contrôle de « maîtrise du processus » à la place d'un contrôle de « vérification et sanction ». Ceci est apparu au travers de notre enquête¹¹ qui a mis en évidence une certaine réciprocité et un échange mutuel entre les responsables des points de vente et le comité de pilotage. Cette relation dépasse la logique

d'efficacité économique pour intégrer le contexte social dans lequel évoluent ces arrangements.

Toutefois, si cette stratégie de contrôle à dominante sociale reste limitée et nécessite un peu plus d'attention, elle est largement développée entre les membres de la centrale d'achat. Les relations interpersonnelles, qui caractérisent la centrale, pèsent beaucoup sur les procédures de contrôle et d'échange entre les différents partenaires et le contrôle est très souvent informel¹². « ...les informations circulent dans tous les sens, à travers des mécanismes informels, c'est l'essentiel (...) les réunions en conseil d'administration servent pour évoquer les grandes décisions stratégiques. Tout ce qui est du terrain, on se voit tellement souvent (membre du comité de pilotage) pendant la semaine qu'on n'a pas besoin d'en parler... » (Didier B, P-DG de la centrale d'achat)

Comme le souligne le P-DG de la centrale d'achat (Didier B.), on relève des liens de solidarité entre les firmes dont les membres se connaissent et partagent les mêmes conventions tacites de travail. Ce noyau familial facilite la coordination et l'ajustement par la confiance. Il existe selon l'expression de Granovetter (1985) un encastrement des relations sociales entre les acteurs du réseau qui adoptent bien moins souvent des attitudes opportunistes, ce qui favorise l'adoption de conventions de travail en dehors des principes hiérarchiques et en dehors des frontières du capital. Dans ce contexte, le groupe procure des

Ef

fets de taille en matière de capacité de commercialisation, sans engendrer des frais de structure ou de coordination comparables à ceux d'une grande firme intégrée.

La dimension informelle ou la dimension sociale, au sens de Larson (1992), jouent un rôle très conséquent au sein du comité de pilotage. Cette dimension favorise une coordination procédurale au sens de Sobrero et Schrader (1998). Les facteurs de succès du contrôle stratégique mis en œuvre sont donc essentiellement la confiance et la qualité des relations interpersonnelles des acteurs du réseau. Le groupe recourt aussi au contrôle social ou à la « standardisation des normes » (Mintzberg, 1986) qui correspond aux possibilités réduites de l'usage, par les directeurs des firmes, de la « supervision directe » à l'égard de leur subordonnés (directeurs des points de vente dans notre cas)¹³. Les chefs d'entreprise en question, ont en effet un travail de gestion dans la centrale d'achat, qui les conduit à limiter leur temps de présence sur le terrain. Ils ne peuvent donner régulièrement des ordres et contrôler les conditions de leur exécution. Cette autonomie¹⁴, laissée en local aux gestionnaires des magasins, est cependant source de risque. En effet, la représentation de la

performance du magasin au travers d'indicateurs exclusivement commerciaux, tels que chiffre d'affaires, taux de marque, panier moyen, nombre d'articles vendus par acte de vente ..., n'assure pas aux directeurs une vision globale de la performance du réseau en cohérence avec les objectifs poursuivis par la centrale d'achat/comité de pilotage.

2. Une représentation de la performance du réseau à travers une articulation entre le local et le global

Des dysfonctionnements se sont faits jour, lors de notre analyse des activités de la centrale d'achat, qui nous ont conduits à poser le problème de la représentation de la performance conjointement au niveau local et au niveau global. C'est au travers de l'analyse d'un processus critique que nous avons appréhendé la question du contrôle. Cette analyse nous a permis de poser plus généralement la question de la qualité des relations entre les partenaires du réseau en définissant les caractéristiques d'un contrôle multicritère du réseau.

2.1. Analyse d'un processus critique

La chaîne de valeur (telle que schématisée figure 5) met en valeur le rôle prépondérant de la centrale d'achat.

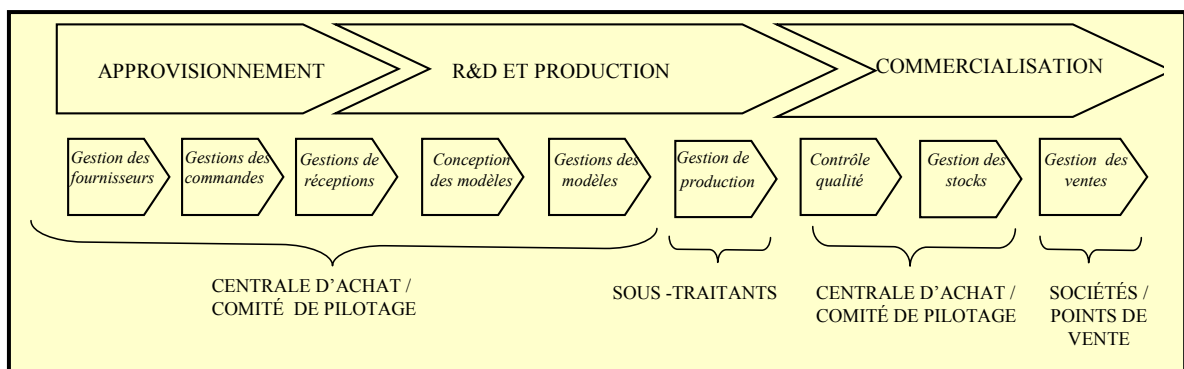


Figure 5 : La place des acteurs du réseau dans la chaîne de valeur

Toutefois le fonctionnement de cette dernière basé essentiellement sur une stratégie de commissionnement d'affilié, a posé un grave problème financier.

2.1.1. POSITION DU PROBLÈME

Le P-DG de la centrale d'achat (*Didier B.*) souligne ce qui suit : « (...) la force du groupe, et qui fait en même temps sa faiblesse vis-à-vis des banquiers, réside dans le fait que S... INTERNATIONAL est quasiment un centre de coût et en même temps porteuse de stocks. En effet elle a opté pour une stratégie de commissionnement d'affilié, d'un côté, et elle porte tous

les engagements du groupe d'un autre côté. Ce système de fonctionnement gêne trop les banquiers qui nous ont demandé de le modifier... ».

Pour répondre à cette situation, critique aux yeux des banquiers, tous les dirigeants des sociétés du groupe se sont portés caution de S... INTERNATIONAL. Ainsi, au lieu d'avoir une relation de holding avec ses différentes filiales, le groupe a inversé ce système et ce sont les partenaires qui couvrent financièrement la centrale d'achat. La conséquence immédiate d'une telle stratégie, est que S... INTERNATIONAL n'apparaît que comme centre générateur de coûts dont le problème majeur est le financement du besoin en fonds de roulement (BFR). La création de valeur du groupe émane essentiellement des différents points de ventes, considérés comme des centres de profits. Cela a mis la centrale d'achat dans une situation très critique, notamment avec les sites de production délocalisés à l'étranger.

2.1.2. ANALYSE DU PROBLÈME

Il y a toujours un décalage entre la remontée de trésorerie des différentes sociétés partenaires au bon moment et le règlement des fournisseurs (cf. figure 6).

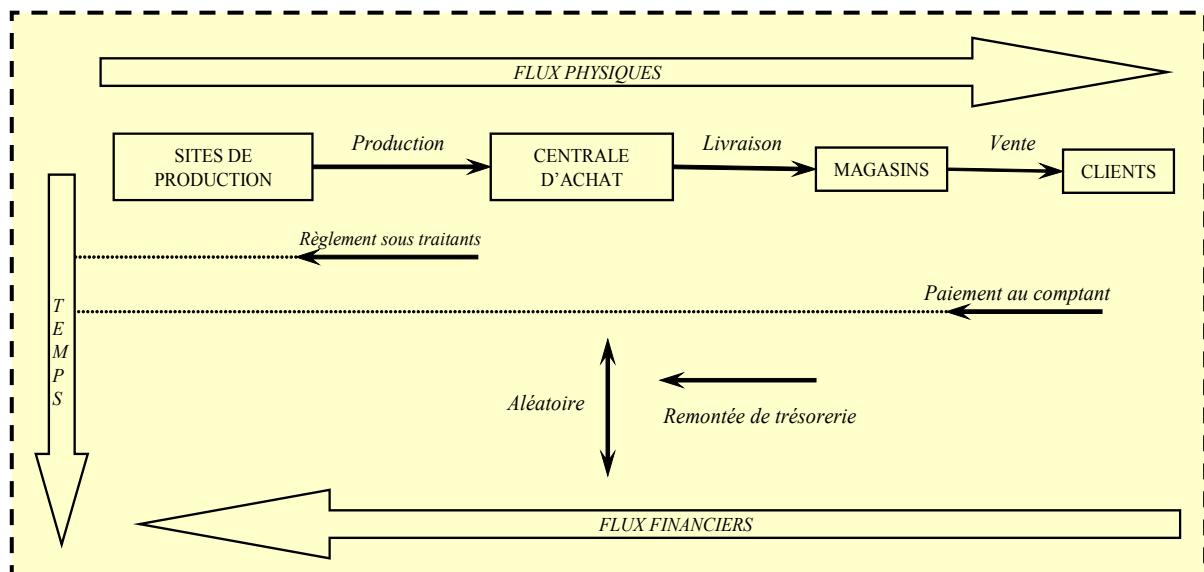


Figure 5 : Le problème de financement des stocks du réseau

2.2. Une réponse en terme de contrôle multicritère du réseau

Chiapello (1996) définit le contrôle comme « une influence créatrice d'ordre », c'est-à-dire créatrice d'une certaine régularité. En effet, les systèmes de contrôle sont l'ensemble des outils utilisés par la direction pour fixer les buts de l'organisation et vérifier leur mise en

œuvre (Bouquin, 1998). Ils s'inscrivent donc dans une optique de planification et de pilotage de l'activité et doivent prendre en compte tous les éléments déterminants de l'organisation.

2.2.1. LA PRISE EN COMPTE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INVISIBLE

Un système de contrôle organisationnel peut être scindé en un système de contrôle « visible » et un système de contrôle « invisible » (Bouquin, 1998)¹⁵. Selon Bouquin cité par Barel (2001), le contrôle invisible mérite une attention particulière pour au moins trois raisons. Son impact est réel, sa maîtrise est complexe et sa souplesse répond a priori aux exigences croissantes de flexibilité, de service et de qualité auxquelles les entreprises modernes sont confrontées. Ce type de contrôle est en fait basé sur des mécanismes de contrôle informel ou mécanismes sociaux (Larson, 1992 ; Das et Teng, 1998), généralement implicites, qui peuvent avoir lieu de manière volontaire ou involontaire et reposent sur un ensemble de processus psychologiques qui créent des valeurs et des normes communes de manière à constituer le contrôle social (Lazéga, 1998 ; Larson, 1992 ; Ouchi et al, 1975). Ces deux systèmes sont tout à fait complémentaires mais leur efficacité passe impérativement par leur mise en cohérence (Dupuy et Guibert, 1997). De plus, Yan et Gray (1994) soulignent que le contrôle invisible a un effet modérateur sur la relation qui existe entre le contrôle formel et la performance du réseau¹⁶.

Pour résoudre le problème mentionné ci-dessus, nous avons donc adopté une approche fondée sur le système de contrôle invisible. Les indicateurs financiers, base du système de contrôle visible, servent certes à un contrôle strict de la situation de chaque trésorerie dans les différents magasins, mais cela nous paraît insuffisant pour réussir une remontée de cette dernière au bon moment. Il faut créer une logique réseau chez les directeurs de points de ventes, solliciter leur conscience professionnelle et les sensibiliser à la gravité du problème que rencontre la centrale d'achat et son impact néfaste sur la survie du réseau même. Cela signifie inciter les responsables des magasins à penser aussi à un niveau global et non seulement local. La question qui se pose est dès lors la suivante : *Comment peut-on construire un référentiel commun entre les différents acteurs du groupe, référentiel nécessaire pour réaliser les actions collectives indispensables pour assurer la pérennité du réseau ?*

2.2.2. LA CONSTRUCTION D'UN RÉFÉRENTIEL COMMUN

Fulconis (2002, 2004), souligne que la cohérence des systèmes de valeurs constitue une condition nécessaire si on cherche une mutualité entre les différents partenaires. La plupart des travaux insistent sur l'intérêt des notions de cohésion et de représentations

partagées et, par conséquent, de recherche de mutualité reconnue comme un facteur de stabilité et comme une modalité d'intégration. La naissance des interdépendances, les partages de représentations et des actions – constitutives de la cohésion – passe impérativement par l'instauration de mécanismes d'ordre informel¹⁷. **Le référentiel commun**¹⁸, en même temps qu'il complète la représentation que chacun se fait de la tâche à réaliser, permet d'ajuster les décisions de chacun en fonction des connaissances des autres. Le travail dans la centrale d'achat ne peut se faire sans la collaboration de tous les dirigeants des sociétés partenaires. Chacun d'eux a une compétence qui le distingue des autres et qui par sa complémentarité permet de mener l'action du réseau jusqu'au bout. Parmi ces compétences on trouve : l'acte de création, l'acte de patronage, l'acte d'importation (procédures juridiques, financières et fiscales) et l'acte de commercialisation et de merchandising. Grâce aux complémentarités entre ces différentes compétences et les liens très étroits entre les différentes tâches de chacun, ainsi que les liens interpersonnels qui caractérisent les relations entre les différents acteurs, une confiance solide¹⁹ s'est construite petit à petit.

La proposition que nous avons faite (cf. figure 6, page suivante) insiste sur le fait que le comité de pilotage a réussi à co-construire des représentations partagées grâce à une étroite collaboration des partenaires qui parviennent à se mettre d'accord sur un certain nombre de phénomènes qu'ils considèrent, collectivement, essentiels. Cette co-construction de représentation a un effet extrêmement important : elle conduit à un enrichissement des représentations individuelles provenant de la prise en compte d'aspects initialement ignorés par certains et considérés comme importants par d'autres (Avenier, 1998).

Le problème se situe au niveau local (cf. partie inférieure de la figure 6). En effet, l'isolement de chaque responsable de point de vente et sa crainte permanente de ne pas réaliser l'objectif fixé (un des résultats du questionnaire) l'obligent à se limiter à construire des représentations locales. Même si l'on sait par avance que le but poursuivi, la même représentation pour tous les partenaires, ne sera jamais atteint, la mise en place de processus visant à la construction de représentations partagées (à travers notamment le travail en commun au sein de dispositifs d'intermédiation) reste un moyen essentiel pour faciliter la coordination entre le comité de pilotage et les responsables des points de vente pour permettre une action collective en situation complexe.

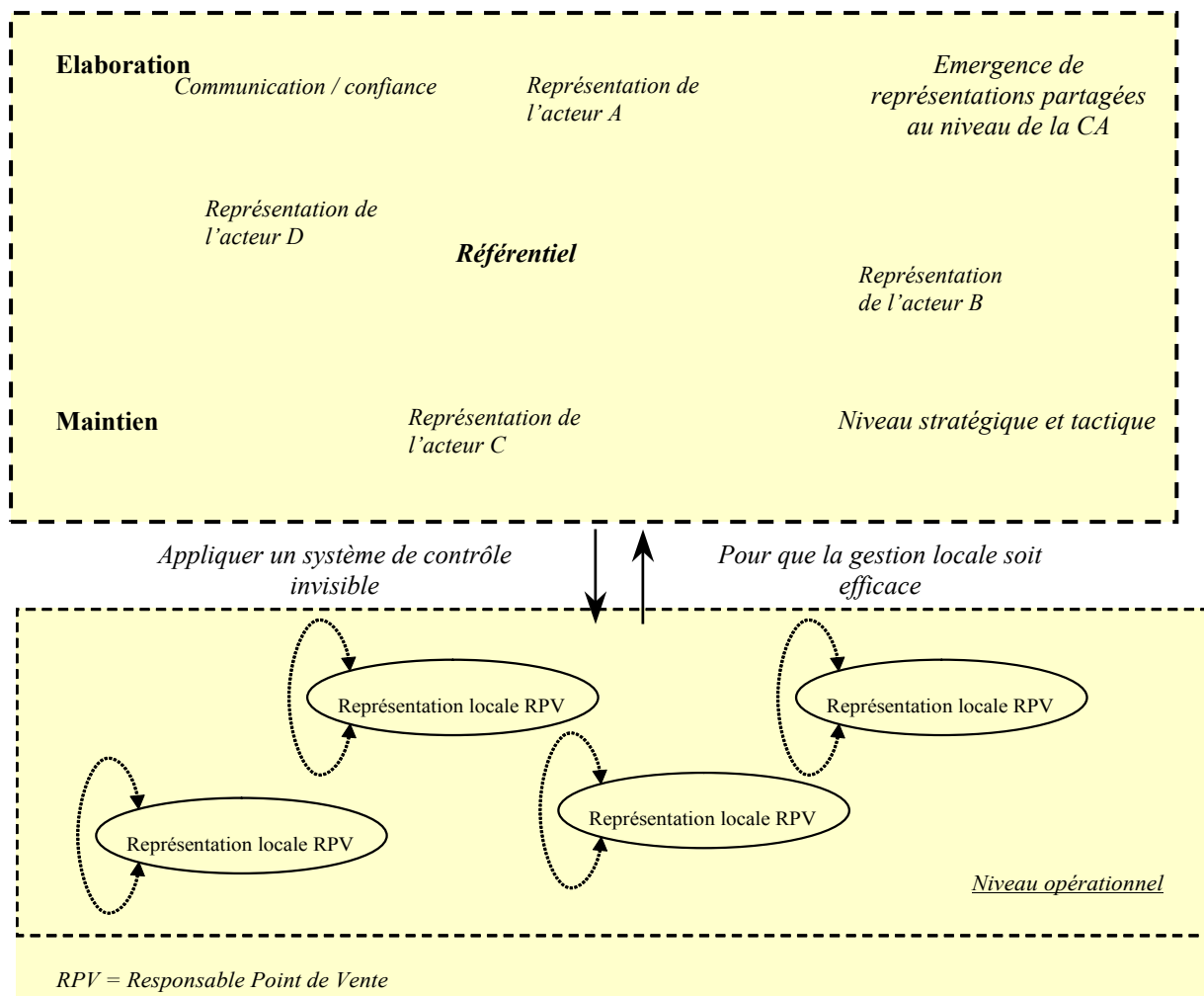


Figure 6 : Un système de contrôle dans une logique de performance articulant niveau global et niveau local

C'est pourquoi nous avons retenu l'idée d'un système de contrôle invisible reposant sur la confiance et la communication afin de sensibiliser les responsables des points de vente et susciter leur participation active à la résolution du problème de trésorerie de la centrale d'achat. Fulconis (2004), souligne que : « au delà des apports des TIC, l'existence d'aspects immatériels (contact visuel, respect de principes fondamentaux, adhésion à des chartes, culture et éthique partagées...) apparaît comme le support fondamental de la communication entre les partenaires ».

CONCLUSION

L'objectif de notre communication consistait essentiellement à mettre en exergue l'importance d'un système de contrôle invisible pour favoriser la construction de représentations partagées entre les acteurs d'un réseau de type clanique. Ce partage garantit

une cohérence décisionnelle, qui repose sur l'idée selon laquelle les décisions prises contribuent toutes à la réalisation de la stratégie (Giard, 2004).

À travers l'étude d'un réseau de prêt-à-porter masculin confronté à un problème financier particulier, nous avons pu montrer la nécessité absolue de développer et modifier un noyau commun de connaissances alimenté de manière décentralisée. A l'instar de Petitjean (2004), nous pouvons dire que le contrôle doit reposer tout autant sur un système d'interactions verticales ascendantes pour faire remonter les apprentissages locaux (sorte de *reporting* des connaissances) que descendantes pour permettre à tous les membres d'intégrer ces nouveaux apprentissages.

Notes

1. Parmi les secteurs les plus précaires, on cite celui du textile et notamment le commerce de détail d'habillement. Outre les mutations industrielles qui ont touché l'ensemble des industries, telles que la mondialisation croissante de l'économie accélérant le développement des échanges internationaux, la facilité croissante des communications, l'abaissement des barrières à l'entrée des marchés, la forte concurrence internationale, etc., dans le commerce de détail d'habillement, on tient compte énormément du comportement du client, qui devient de plus en plus aléatoire et compliqué. Par ailleurs, l'intensification de la concurrence entre les marques et les créateurs, ce qui a entraîné le vieillissement plus rapide des vêtements et le renouvellement fréquent des modèles. C'est pourquoi les acquisitions, les fusions et surtout les regroupements qui ont marqué le secteur des ventes de prêt-à-porter au cours des années 90 ont occasionné une augmentation de la part du marché détenue par les grandes chaînes de vente au détriment des magasins indépendants et des petits détaillants.

2. Source : document interne du groupe.

3. Celles-ci ont été clairement mises en valeur lors des deux entretiens réalisés auprès du P.-D.G. de la centrale d'achat et directeur de la société B.

4. La taille critique n'était pas atteinte en ce qui concerne le nombre de magasins quand on compare avec de grandes enseignes concurrentes telles que Brice ou Camaïeu.

5. La concentration d'entreprises dont le groupe est le résultat soumet les sociétés qui en font partie à une direction unique qui détermine leur politique et leur activité économique sans toutefois entraver leur autonomie juridique, les sociétés du groupe conservant chacune leur personnalité morale (G. KEUTGEN, F.-X. DUBOIS, 2002 ; G. KEUTGEN, 1973).

6. Le rachat de la licence "O." en 1999 et la commercialisation avec succès, depuis les années 2000, d'une nouvelle marque en témoignent.

7. Nouvelle marque acquise en 1999, destinée à tous ceux qui aiment le sport et les sportifs. Elle constitue un complément à la gamme principale « F... » habillée ou sportswear moins typée mais avec un degré de qualité permettant de cibler le plus grand nombre de clients.

8. Voir document interne « dossier d'informations, précontractuelles ».

9. Burlat (2002) fait la différence entre une structure de prise de décision distribuée, résultat d'un processus volontaire de distribution de zones de décision selon une démarche de design organisationnel, et une structure de prise de décision répartie où la répartition n'est pas la conséquence d'un processus de conception de l'architecture décisionnelle.

10. Voir résultats du questionnaire.

11. Cf. enquêtes réalisées auprès des responsables de magasin.

12. L'informel est défini comme l'ensemble de mécanismes de contrôle qui n'obéissent pas à des règles prédéterminées et n'ont pas un caractère officiel (R. Dumoulin, A. Gbaka 1997, Dumoulin et al., 2000). Ces mécanismes sont aussi appelés mécanismes sociaux (LARSON, 1995 ; DAS ET TENG, 1998).
13. Cette standardisation se traduit par une même organisation et un même management pour toutes les sociétés bien qu'elles soient indépendantes juridiquement.
14. Qui est bien ressortie de l'enquête effectuée auprès de responsables de magasins.
15. Le système de contrôle « visible » recouvre à la fois les parties formelle et informelle de ce système. La partie formelle du système de contrôle « visible » comprend notamment : la planification stratégique, le système budgétaire, les autorisations ou délégations d'investissements et de dépenses, l'audit interne, les systèmes de *reporting*, ainsi que l'ensemble des règles formelles portant sur des descriptions de postes, des manuels de procédures... alors que la partie informelle peut être aisément mesurée par un observateur extérieur avec des indicateurs tels que la fréquence, les modalités et l'objet des réunions, les contacts, visites, etc. (Y. Levant, 2000). Le système de contrôle « invisible » regroupe l'ensemble des facteurs psychologiques et socioculturels influençant les actions et les comportements des personnes dans le sens voulu par la direction (Y. Levant, 2000).
16. En effet, la présence de "modérateurs informels" atténue l'impact du contrôle managérial formel sur la performance.
17. « Cela signifie que les acteurs concernés s'engagent, de manière plus ou moins tacite et intense, dans un jeu de relations qui échappent largement à toute prédéfinition explicitée par une hiérarchie » (Y. Dupuy et N. Guibert, 1997).
18. Il est défini par Terssac et Chabaud (1990) comme " la mise en commun des compétences pour préparer et effectuer une action".
19. Selon Sydow (1999) la confiance entre les organisations se construit, parce que des liens personnels se créent entre les individus. Elle se développe, s'accroît et son accumulation constitue la « capital relationnel » (Kale et al. 2000). On retrouve ce même type de notion chez Ring (1996), avec le « *Resilient confidence* », ainsi que dans les travaux de Gulati (1995) sur les « *Knowledge-based trust* » ou encore sur le « *Behavioral-based trust* » (Madhok, 1995). Un tel climat de confiance permet de garantir une communication - outil essentiel de la coopération – pour favoriser non seulement le transfert des informations nécessaires à la réalisation de leurs tâches mais aussi pour être un moyen d'élaborer et maintenir un référentiel commun

Bibliographie

- AOKI M. (1991), *Economie japonaise - Information, motivations et marchandage*, Paris, Economica.
- ASSENS C. (2003), « Le réseau d'entreprises : Vers une synthèse des connaissances », *Management International*, vol. 7, n° 4, p. 49-59.
- AVENIER M.J. (1998), « La production des connaissances actionnables », *dossier MCX, dossier XVI*, (en ligne, visité le 21/04/2004) disponible sur : « URL : <http://ns3833.ovh.net/~mcoxapc/docs/dossiermxc/dossier16.pdf> ».
- BAREL Y. (2001), « Complémentarité et contradictions des formes de contrôle : le cas de la grande distribution », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 4, n° 2, juin, p. 5-31.
- BOUQUIN H. (1998), *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris.
- BURLAT P. (2002), « Modélisation et pilotage des organisations en réseau », *HDR en Génie Industriel*, Ecole Nationale Supérieure Des Mines De Saint Etienne et à l'Université Jean Monnet.
- CASTELLS M. (1998), *La société en réseaux - L'ère de l'information*, Fayard, Paris.
- CHIAPELLO E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 2, n° 2, p. 51-74.
- DAS, T.K., TENG, B.S. (1998), "Resource And Risk Management In The Strategic Alliance Making Process" *Journal of Management*, vol. 24, n° 1, p. 21-44.
- DUMOULIN R., GBAKA A. (1997), « Contrôle d'entreprise et réseaux stratégiques, une étude exploratoire », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol. 3, n° 1, mars, p. 23-38.

- DUMOULIN R., MESCHI P. X., UHLIG T. (2000), « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : Etude empirique de 55 réseaux d'alliances », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol 3, n° 2, juin 2000, p. 81-112.
- DUPUY Y ET GUIBERT N. (1997), « La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol. 1,n° 3, mars, p. 39-52.
- DYER J. H., SINGH H. (1999), « The relational view : Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, p. 660-679.
- FULCONIS F. (2002), « Management des structures en réseau : Modèle d'analyse et pistes concrètes d'actions », *Colloque les réseaux : Dimensions stratégiques et organisationnelles*, PESOR, université de paris sud, 26-27 septembre, Actes du colloque sur CD-ROM.
- FULCONIS F. (2004), « la pluralité des cadres d'analyse », Chapitre 3, p.59-75, in *Les Réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, dir. VOISIN C., SIHEM J., SERGE E., Economica, Paris, 272 p.
- GASTALDI D. (2000), « Des réseaux d'entreprise à l'entreprise en réseau : Une stratégie originale au développement pour des PME », *Direction et Gestion*, n° 180-181, p. 31-44.
- GIARD V. (2004), « La cohérence décisionnelle », chapitre 5, p. 91-101, in *Les Réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, dir. VOISIN C., SIHEM J., SERGE E., Economica, Paris, 272 p.
- GRANOVETTER M. S. (1985), « Economic action and social structure : The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
- GULATI R. (1995), « Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 85-112.
- KALE, P., SINGH, H., PERLMUTTER, H. (2000), "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital", *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- KEUTGEN G. (1973), « Le droit des groupes de sociétés dans la CEE », *Centre d'Etudes Européennes*, Bruxelles, Bruylant, p. 15.
- KEUTGEN G., DUBOIS F-X. (2002), « Les procédures collectives face aux groupes de sociétés », *Faillite et concordat judiciaire : Un droit aux contours incertains et aux interférences multiples*, Bruxelles, Bruylant, Louvain-La-Neuve, Academia, pp. 3 et 4.
- KIRAT T., LUNG Y. (1995), « Innovations et proximités : Le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage », in *Coordination économique et apprentissage des firmes*, dir. LAZARIC N., MONNIER J. M., Economica, Paris, pp. 206-27.
- LARSON A. (1992), « Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A study of Governance of Exchange Relationships » *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, p. 76-104.
- LAZEGA E. (1998), *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Paris, Presses Universitaires de France.
- LEVANT Y. (2000), « Typologie des systèmes de contrôle organisationnel et performance des opérations d'acquisition », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol. 2, tome 6, , Septembre, p. 77-96.
- LORENZONI G., BADEN-FULLER C. (1995), « Creating a strategic center to manage a web of partners », *California Management Review*, vol. 34, n° 4, p. 53-72.
- LORINO PH. (1997), *Méthode et pratique de la performance*, Les Editions d'Organisation , Paris.
- MADHOK A. (1995), "Opportunism and trust in Joint Venture Relationships: an exploratory study and a model", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 1, 57-74.
- MILGROM P., ROBERTS J. (1997), *Economie, organisation et management*, PUG.
- MINTZBERG H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Les Editions Les Organisations. Paris
- NORMAN R., RAMIREZ R. (1993), « From the value chain to value constellation : designing interactive strategy », *Harvard Business Review*, p. 65-77.
- OUCHI W., MAGUIRE M. A. (1975), « Organizational Control: two functions », *Administrative Science Quarterly*, 559-569.

PETITJEAN J. L. (2004), «Les logiques de contrôle au sein d'un réseau de franchisés », chapitre 6, p. 105-118, in *Les Réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, dir. VOISIN C., SIHEM J., SERGE E., Economica, Paris, 272 p, 2004.

RING, P. S. (1996), "Fragile and Resilient Trust and their roles in Economics exchange" *Business & Society*, vol. 35, n° 2, 148-175.

SOBRERO M., SCHRADER S. (1998), « Structuring Inter-Firm Relationships: A Meta-Analytic Approach », *Organization Studies*, 19/4, 585-615.

SYDOW J. (1999), " Understanding the constitution of interorganizational trust" in LANE C., BACHMANN, R. *Trust within and between Organization*, Oxford.

THIETART R. A. (1992), *Le management*, Presses Universitaires de France, Paris.

WILLIAMSON O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, The Free Press.