

François MEYSSONNIER et Frantz ROWE

INTRODUCTION

La gestion des entreprises est en permanence confrontée à des modifications de son environnement et à des évolutions incontournables. Si pendant une vingtaine d'années, du début des années 1990 à la fin des années 2000, la globalisation des marchés et la mondialisation de l'économie furent l'enjeu majeur des stratégies des entreprises et des pratiques managériales, cette tendance s'est appuyée et se nourrit encore du *reengineering* des configurations productives. Que ses modalités de mise en œuvre soient lentes ou rapides, celui-ci constitue un enjeu dominant des années présentes. C'est pourquoi, l'objet de notre livre collectif est de s'interroger sur les caractéristiques et les impacts de cette place centrale des processus opérationnels au cœur de la gestion des entreprises, et notamment de leur conception, des changements qu'ils induisent, de leur modélisation, de leur pilotage et de leur reconfiguration.

La période actuelle voit l'émergence de nouveaux *business models* et d'innovations majeures en matière de chaînes de valeur des entreprises. La diffusion des technologies numériques bouleverse les comportements des individus et ouvre de nouveaux champs aux entreprises. Les tâches productives sont de plus en plus imprégnées de technologie et elles s'articulent dans des processus productifs partagés de façons variables avec des partenaires nouveaux. Ainsi, par exemple dans la distribution généraliste, on a des entreprises avec des chaînes de valeur réduites à l'essentiel (modèle *low cost*) ou au contraire globales et assurant l'ensemble des étapes de la prestation (modèle « tout compris »). Mais les chaînes de valeur peuvent aussi être totalement déstructurées : les supermarchés parisiens de centre-ville laissent le client choisir les produits physiquement dans le magasin puis le livrent directement dans les deux heures à domicile (l'amont du processus est produit par le client, l'aval par l'entreprise) alors que les grandes surfaces des zones péri-urbanisées des grandes villes de province sont positionnées sur un modèle inversé : le client compose son panier à distance par internet et ensuite prend les marchandises en passant au « *drive* » avant de rentrer chez lui (l'amont du processus, la collecte physique des marchandises en magasin, est réalisé par l'entreprise et l'aval, la livraison, est le fait du

client lui-même). Sans parler des situations qui se développent où l'entreprise ne produit plus rien, confiant les différentes étapes de la chaîne de valeur à des clients différents et se réservant le rôle de coordination et de garant de la qualité des processus mis en œuvre. Bref, avec l'aide des technologies de l'information, les processus productifs, transversaux et partagés, sont totalement transformés et cela a des conséquences majeures sur les pratiques managériales. Par-delà ces exemples les plus avancés, tous les secteurs économiques sont amenés à repenser leurs choix de gestion et leurs modes de pilotage de la performance. Les entreprises doivent dépasser la modélisation financière, tout à fait nécessaire mais pas suffisante, pour s'intéresser à la façon dont leurs *business models* s'incarnent concrètement dans le déploiement de leur chaîne de valeur.

Le présent ouvrage vise à développer une nouvelle approche de la gestion des entreprises fondée sur la prise en compte de l'importance majeure des processus opérationnels transversaux et partagés. Nous souhaitons présenter, dans ce livre collectif, les nouvelles perspectives ouvertes par les réflexions croisées et les fertilisations mutuelles entre le contrôle de gestion, la gestion des opérations et le management des systèmes d'information. Cette réflexion est menée par les chercheurs nantais regroupés dans l'axe organisation-information-performance (OIP) du Laboratoire d'économie et management Nantes Atlantique (LEMNA). Le LEMNA réunit les chercheurs en économie, gestion et théorie des organisations de l'université de Nantes et de l'École des mines de Nantes qui mettent en œuvre leurs activités scientifiques selon trois axes : entreprise-travail-société (ETS), finance-environnement-mer (FEM) et organisation-information-performance (OIP). L'axe OIP est animé par le professeur Frantz Rowe et regroupe essentiellement des chercheurs en contrôle de gestion, en systèmes d'information et en logistique même si plusieurs chercheurs en économie appliquée à la finance, aux transports ou à l'économie industrielle ainsi que des gestionnaires d'autres spécialités comme le marketing ou la stratégie travaillent également dans cet axe. Quel que soit l'enracinement disciplinaire, tous les chercheurs s'intéressent à la gestion et au contrôle des opérations et des systèmes d'information pour assurer que les orientations essentielles du *business model* (offre de valeur, structure de valeur, ressources et compétences, équation économique) sont bien déclinées et mises en œuvre de façon efficace et efficiente dans l'entreprise. Cet ouvrage effectue une première synthèse collective de leurs recherches. Il ne vise pas à les recenser exhaustivement, mais à rendre compte des changements que nous percevons comme significatifs dans les sciences de gestion à partir de ces travaux.

Dans une première partie, « les métamorphoses de la chaîne de valeur intra et inter-organisationnelle » sont présentées. Cette partie traite les changements organisationnels qui nous paraissent majeurs et offrent un caractère transversal. On notera ainsi que tous les auteurs qui y contribuent posent la question de la nature ou du degré de changement lorsque le contexte devient inter-

organisationnel. Finalement ils évoquent tous la possibilité, voire la nécessité, d'une métamorphose de la gestion dans ce passage et offrent des réflexions sur ses conditions de succès. Plus spécifiquement François Meyssonier indique comment les processus productifs partagés transcendent les frontières internes et externes des entreprises. Il montre comment ceci remet en cause la modélisation traditionnelle de l'entreprise par la comptabilité financière et le contrôle de gestion et ouvre de nouvelles perspectives en matière de pilotage de la performance. Frantz Rowe s'intéresse ensuite aux démarches actives de transformation omniprésentes actuellement dans les entreprises en discutant le modèle de Venkatraman qui étudie le rôle des systèmes d'information à chaque degré de la transformation organisationnelle. Pour lui, les systèmes d'information sont des éléments stabilisateurs de l'entreprise et donc à ce titre facteurs d'inertie sociotechnique et économique qui peuvent autant limiter la transformation que la favoriser. Hicham Abbad, Bruno Durand et Marie-Pascale Senkel prolongent la réflexion et, dépassant le cadre de l'entreprise isolée, identifient les freins au développement des actions concrètes de mutualisation horizontale des flux physiques et informationnels entre fournisseurs de la grande distribution mais insistent sur les apports économiques et écologiques d'une telle démarche pour l'e-commerce surtout en milieu urbain. Enfin, Laetitia Dari et Magali Jara passent au niveau stratégique et étudient les stratégies de coopération horizontale et verticale dans la distribution. Elles insistent sur la complexité des relations d'affaires entre fabricants et distributeurs autour du phénomène des marques de distributeurs (MDD) et montrent les conséquences des comportements conjoints de concurrence et de coopération pour les entreprises et pour le consommateur.

Dans une deuxième partie, « les évolutions de la modélisation de la gestion de l'entreprise » sont abordées. Dans la tradition du LEMNA, nous étudions ces évolutions dans le temps long de l'histoire en nous centrant d'abord sur les calculs de coûts. Ainsi les évolutions apparaissent à la fois fortes, susceptibles d'adaptation aux besoins des utilisateurs, mais aussi encore limitées face à la nécessité d'intégrer des mesures de performance touchant les aspects humains et sociétaux comme le respect de l'environnement ou la santé au travail. Yannick Lemarchand analyse les évolutions historiques en matière de comptabilité de gestion. Il montre comment les calculs de coûts ont été mis en place au XIX^e siècle dans l'industrie par les ingénieurs et il aborde le cas particulier et largement méconnu du développement de la comptabilité agricole par les agronomes. Passant ensuite à la période récente Dragos Zelinschi s'intéresse aux méthodes de calcul de coûts développées au cours des vingt-cinq dernières années, et notamment au phénomène de diffusion de la méthode de calcul des coûts complets *Activity Based Costing* (ABC). À l'issue de ce panorama historique, Pierre Mevellec développe des propositions méthodologiques inspirées des méthodes des sciences de la conception. Il propose de ne pas aborder (et opposer) les différentes techniques de calculs de coûts comme des ensembles

distincts mais d'identifier (et analyser) les composants partagés et les agencements internes de ces systèmes de coûts en prenant en compte leur pertinence au regard des besoins des utilisateurs. Enfin la réflexion sur les outils se prolonge par-delà l'horizon de la seule performance économique et des pratiques observées. Nicolas Antheaume, Noël Barbu, Thierry Bertrand et Arnaud Stimec montrent comment on pourrait déployer des tableaux de bords pour piloter la santé au travail en s'inspirant de ce qui a été fait pour piloter la gestion environnementale. Les évolutions de la modélisation relient ainsi l'histoire moderne, celle du temps présent, l'analyse méthodologique et celle de la transposition des pratiques d'un domaine à un autre.

La troisième partie de l'ouvrage prolonge la réflexion sur les modes de représentation de l'entreprise et de sa performance en s'intéressant à l'impact des « normes et technologies ». Si le numérique et les technologies de l'information ont aujourd'hui une si grande importance pour les entreprises, c'est bien sûr en raison des usages et des transformations organisationnelles qu'elles permettent, mais aussi parce qu'elles sont vecteurs de standardisation des routines organisationnelles et de diffusion des bonnes pratiques. De façon complémentaire, il ne paraît pas possible de penser les changements dans les processus opérationnels sans réfléchir à la façon dont les normes et les référentiels participent d'une institutionnalisation de ces vecteurs. Marc Bidan et Vincent Bruzac abordent le sujet en présentant les caractéristiques d'un référentiel ITIL fort répandu aujourd'hui dans les fonctions systèmes d'information. Selon eux ITIL impose une méthode d'audit très contraignante alors que les autres référentiels utilisés dans l'exploitation et la mise en place de projets en systèmes d'information restent relativement souples dans leur mise en œuvre. François de Corbière, Mickaël David, Gwenaëlle Lairet et Myriam Raymond prolongent la réflexion dans leur article : ils examinent la contribution, potentiellement paradoxale, de la standardisation des systèmes d'information inter-organisationnels aux innovations de produit, technologique, de processus d'affaires ou de service. Enfin Sophie Bretesche, François de Corbière, Bénédicte Geffroy et François-Charles Wolff étudient les effets temporels de l'usage intensif des mails par les cadres. Ils expliquent comment ceci structure un nouveau rapport au temps aussi bien au niveau individuel qu'organisationnel. La numérisation de l'économie s'accompagne ainsi de nouvelles normes socio-techniques qui structurent les processus opérationnels et conditionnent l'innovation.

Dans la quatrième partie, « la gestion des opérations, des relations et des situations » est abordée. Par sa nature plurifonctionnelle, elle entremêle plus fortement que les parties précédentes, des perspectives de contrôle de gestion, de systèmes d'information, de ressources humaines, de logistique et d'organisation. Elle fait ressortir le caractère éminemment relationnel et situé des opérations de gestion. À partir de terrains dont le LEMNA est familier, les auteurs décrivent comment s'incarnent les *business models* dans les processus opération-

nels et discutent les défis rencontrés dans la mise en œuvre de ces processus dans des contextes toujours plus complexes et dotés de nouvelles régulations. Bruno Henriet, François Meyssonier et Caroline Tahar montrent les spécificités du pilotage de la performance dans les activités de services et notamment en matière de gestion des temps dans la phase de co-production entre le personnel en contact et le client. Ils distinguent quatre situations à gérer : le temps improductif de la prestation, le temps productif de la prestation, le temps d'investissement dans la relation et le temps d'investissement dans l'autonomisation du bénéficiaire. Étudiant le contrôle du risque de crédit dans la banque, Loïc Jubin, Jean-Marc Lauzanas, Adrian Pop et Myriam Raymond indiquent que le législateur bancaire est prescripteur de nouveaux principes de pilotage des risques. Ce qui les amène à examiner les effets de la régulation sur les systèmes de contrôle et d'information. Corinne Bagoulla, Véronique Guilloux, Barbara Lyonnet et Yves Perraudeau s'intéressent au partage d'informations pour la performance logistique portuaire. Ils décrivent la grande complexité des chaînes logistiques maritimes et portuaires et ils analysent les apports de la mise en place d'un guichet unique portuaire visant à interconnecter tous les acteurs du port dans une démarche de type *lean management*. Dans la poursuite de ce tour d'horizon, Benoît Journe et Stéphanie Tillement étudient la gestion de la sûreté dans le nucléaire. Les auteurs présentent d'abord les limites des approches théoriques actuelles en matière de sûreté aussi bien par rapport à la performance intra-organisationnelle qu'à la performance inter-organisationnelle. Ils analysent les défis industriels d'aujourd'hui en matière de sécurité liés aux évolutions organisationnelles (impératifs de compétitivité, augmentation de la sous-traitance, accroissement de la complexité des projets, limites et coûts de ces évolutions).

La cinquième et dernière partie est consacrée à « performance économique et responsabilité globale ». Si la performance économique reste le premier moteur du changement organisationnel, les dirigeants, et plus largement la gouvernance de l'entreprise, sont naturellement renvoyés à leur responsabilité à plus ou moins long terme sur ce qu'ils lèguent à la société et à leurs successeurs et l'on entrevoit comment les entreprises contribuent, positivement ou négativement, à la constitution de la société. Jean-Pierre Brechet et Pierre-Yves Tougeron plaident pour une lecture régulationniste de l'entreprise et de sa gouvernance. Élargissant l'interrogation au-delà des parties prenantes proches, Hicham Abbad, Bruno Durand et Marie-Pascale Senkel présentent les stratégies durables des prestataires de services logistiques. Il s'agit là d'examiner les nouveaux enjeux et les perspectives en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et de développement durable (DD) pour tous les partenaires de la *supply chain*. Illustrant cette amplification du spectre de réflexion sur la performance, Nicolas Antheaume, Dominique Barbelivien et Paulette Robic abordent la question de la pérennité des entreprises familiales. Ils s'interrogent sur la durabilité de ces entreprises et

présentent un modèle explicatif de la longévité des entreprises familiales centré sur la relation famille-entreprise.

Beaucoup de facettes du triplet organisation-information-performance seront ainsi abordées, montrant l'intérêt et la richesse d'une telle structuration du champ de la recherche en management. Les contributions défrichent des pistes de réflexion avec des méthodes diverses et complémentaires (réflexions théoriques, approche historique, études de cas, analyses statistiques et économétriques, *design science research*) et les premiers résultats sont significatifs. Nous en évoquerons les prolongements possibles dans la conclusion de cet ouvrage.

Bonne lecture...