



HAL
open science

Le pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle

Mohammed Ennajem

► **To cite this version:**

Mohammed Ennajem. Le pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle. Gestion et management. HESAM Université, 2020. Français. NNT : 2020HESAC002 . tel-02530282

HAL Id: tel-02530282

<https://theses.hal.science/tel-02530282>

Submitted on 2 Apr 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA)

THÈSE

présentée par : **Mohammed ENNAJEM**

soutenue le : **25 février 2020**

pour obtenir le grade de : **Docteur d'HESAM Université**

préparée au : **Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline : **Sciences de gestion et du management**

Spécialité : **Comptabilité, contrôle, audit**

Le Pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle

THÈSE dirigée par :

M. Laurent CAPPELLETTI, Professeur, titulaire de la chaire Comptabilité et Contrôle de
Gestion, Cnam, Paris

Jury

M. Olivier MEIER , Professeur des universités, Université Paris Est / LIPHA	Président-Rapporteur
Mme Véronique ZARDET , Professeure des universités, IAE Lyon, Université Jean Moulin, Directrice de l'ISEOR	Rapporteure
M. Henri SAVALL , Professeur Émérite à l'Université Jean Moulin, Fondateur de l'ISEOR	Examineur
M. Larry BENSIMHON , Maître de conférences HDR en Sciences de Gestion, Adjoint à l'Administrateur Général du Cnam sur la formation	Examineur
M. Jean CAGHASSI , Président du comité stratégique, C.C.M.S.E.	Invité

À la mémoire de ma mère et de mon père

À mon épouse et à mon fils

À mes frères et sœur et à toute ma famille proche et lointaine

Remerciements

« La pierre n'a point d'espoir d'être autre chose qu'une pierre. Mais, de collaborer, elle s'assemble et devient temple. » Antoine de Saint-Exupéry, Citadelle, 1948, p 232).

J'ai choisi d'entamer cet habitus académique réservé aux remerciements par cette citation de St-Exupéry qui traduit non seulement la quête de notre objet de recherche mais reflète également la trajectoire de ce travail, qui au départ, était une simple idée issue du réel observable et de nos confrontations de terrains. Puis, petit à petit, grâce à des rencontres, à des interactions, à des échanges et des collaborations, ce projet a vu le jour et il est aujourd'hui sur le point de s'achever pour laisser place à d'autres constructions intellectuelles et personnelles, que j'espère pleines et fructueuses. Ce chemin parcouru, parsemé de moments de doutes, d'incertitudes, de quelques joies et de beaucoup d'angoisses, face à l'ampleur et au volume du travail, n'aurait jamais vu le jour sans l'aide, le soutien et les contributions précieuses de l'ensemble des personnes qui y ont pris part. Pour cela et pour bien d'autres raisons, je leur exprime ma reconnaissance, ma profonde gratitude et mes remerciements les plus sincères.

Je tiens d'abord à remercier mon directeur de thèse, Laurent CAPPELLETTI, Professeur, titulaire de la chaire Comptabilité et Contrôle de Gestion au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), pour ses précieux conseils, son regard critique et avisé, sa patience et ses encouragements qui m'ont permis d'avancer sereinement vers l'aboutissement de ce travail.

Mes remerciements les plus pressés s'adressent à Véronique ZARDET, Professeure de sciences de gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3, Directrice générale de l'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR), pour son écoute et ses conseils précieux, sa bienveillance, et pour l'honneur d'avoir accepté de faire partie de notre jury. Sa connaissance des organisations et sa proximité avec la recherche-intervention ont enrichi nos réflexions et nos travaux tout au long de nos participations aux séminaires doctoraux organisés par le laboratoire ISEOR.

Je remercie tout particulièrement Henri SAVALL, Professeur émérite de sciences de gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3 et Président-fondateur de l'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR), pour m'avoir permis d'accéder à des matériaux riches

de recherche, avoir mis à ma disposition des moyens et facilité le contact avec des décideurs du monde de l'entreprise pour partager leurs connaissances et leurs expériences. Je lui exprime aussi ma gratitude pour avoir accepté de faire partie du jury de cette thèse.

Je remercie également les autres membres ayant accepté de composer notre jury de thèse, Olivier MEIER, Professeur des Universités, Directeur de recherche au LIPHA et Larry BENSIMHON, Maître de conférences HDR, adjoint à l'Administrateur Général du Cnam sur la formation.

Je suis très honoré de l'intérêt qu'ils portent à cette recherche. Je remercie mes rapporteurs pour leurs critiques constructives et leurs évaluations. Celles-ci permettront d'enrichir mes réflexions et de me guider vers de nouvelles perspectives pour d'autres productions et valorisations futures.

Mes remerciements s'adressent à Jean CAGHASSI, ancien Président-Directeur Général de l'une des trois entreprises sollicitées comme terrain d'expérimentation, pour sa disponibilité, ses éclairages et ses conseils avisés sur les situations de coopération et pour avoir accepté de faire partie de notre jury de thèse.

Je remercie mon épouse Cécile et mon fils Mathéo pour leur patience et leur soutien inconditionnel tout au long de ces années de travail. J'ai partagé avec mon épouse, docteur en Sciences de gestion, d'innombrables interactions qui ont considérablement stimulé mes réflexions et éclairé mes constructions. Je la remercie infiniment pour tous ces moments vécus ensemble.

Je pense également à mes parents, qui ne sont hélas plus là, mais à qui je dédie fièrement et avec émotion ce travail. Il est en grande partie le résultat de leur « œuvre collective ». Ils ont su insuffler en moi courage, abnégation, détermination et cette soif de connaissance. Du fond du cœur, je leur exprime ma profonde reconnaissance et je leur rends hommage pour tout.

Que soient aussi chaleureusement remerciées toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail et surtout à l'ensemble de l'équipe d'intervenants-chercheurs ayant participé aux investigations mobilisées dans cette thèse, en particulier Mme Nathalie Krief et MM. Olivier Voyant et Frantz Datry. Sans ce travail collectif, elle n'aurait pas vu le jour.

Je souhaite remercier Maïté Rateau, docteur en Sciences de gestion, pour sa disponibilité et son aide précieuse pour mettre en forme ce travail de recherche.

Enfin, je remercie Monsieur et Madame AMSALLEM, les dirigeants de mon entreprise, qui ont fait preuve de compréhension dans la phase rédactionnelle de cette thèse et je clos ces remerciements en ayant une pensée particulière pour Monsieur et Madame AZOULAY, qui resteront toujours dans « la mémoire des vivants ».

Résumé

La coopération, et à travers elle la création et la répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle, est une pratique de plus en plus utilisée par les entreprises et les organisations comme nouvelle conception de leur espace économique. Dans ce contexte, cette nouvelle forme de « l'ordre productif » est un véritable cheval de Troie pour capter, créer et répartir de nouvelles ressources et maintenir les avantages compétitifs.

Notre travail de recherche s'intéresse aux situations de coopération inter-organisationnelle (SCIO) et plus particulièrement à la création et à la répartition de la valeur ajoutée (CRVA), dans une acception dédiée au pilotage.

Cette thèse repose sur trois études de cas de recherche-intervention socio-économique (un cas longitudinal et deux cas complémentaires), enrichies par des entretiens approfondis avec leurs dirigeants. Elle étudie le pilotage de CRVA-SCIO pour comprendre les logiques de construction et d'organisation des situations de coopération, elle explicite la mesure et l'évaluation de la performance individuelle et collective et propose un modèle de pilotage opérationnel, connecté à toutes les interfaces, œuvrant selon une approche décloisonnée et proposant des outils et des indicateurs innovants pour rendre la coopération performante et pérenne.

L'enjeu de notre recherche est tout d'abord au niveau académique d'apporter une contribution à l'évolution théorique du contrôle de gestion des systèmes inter-organisationnels. Ensuite, au niveau managérial, d'apporter une contribution aux dirigeants et encadrants en termes de fonctionnement pour rénover et développer leur système de pilotage des configurations inter-organisationnelles.

Mots clés : valeur ajoutée, coopération inter-organisationnelle, coûts-performances cachés, conversion de coûts cachés en valeur ajoutée, pilotage, contrôle de gestion, instrumentation, indicateurs, évaluation, performance.

Résumé en anglais

The cooperation, and through it the creation and distribution of added value in inter-organizational cooperation systems, is a response increasingly used by companies and organizations as a new conception of their economic space. In this context, this new form of "productive order" is a real Trojan horse to capture, create and distribute new resources and maintain competitive advantages.

Our research work focuses on the situations of inter-organizational cooperation (SCIO) and more particularly on the creation and distribution of added value (CRVA), in a sense dedicated to piloting.

This thesis is based on three socio-economic research-intervention case studies (a longitudinal case and two complementary cases), enriched by in-depth interviews with their leaders. It studies the management of CRVA-SCIO, in order to understand the logics of construction and organization of cooperation situations, explains the measurement and evaluation of individual and collective performance and proposes an operational management model, connected to all interfaces, working with an open-ended approach and proposing innovative tools and indicators to make cooperation effective and sustainable.

The challenge of our research is first and foremost at the academic level to give a contribution to the theoretical evolution of management control of inter-organizational systems. Then, at the managerial level, to make a contribution to the leaders and managers in order to renovate and develop their system of management of inter-organizational configurations.

Key words: added value, inter-organizational cooperation, hidden cost and performance, conversion of hidden costs into added value, management, management control, management tool, indicators, evaluation, performance.

Table des matières

Remerciements	5
Résumé	9
Résumé en anglais	11
Table des matières	13
Liste des tableaux	17
Liste des figures	19
Liste des annexes.....	21
Introduction générale.....	23
0.1. Problématique de la recherche	25
0.2. Objet de la recherche.....	27
0.3. Hypothèse centrale	27
0.4. Grilles de lecture et cadres théoriques.....	28
0.5. Les Enjeux de la recherche.....	32
0.6. Méthodologie et champ de la recherche.....	33
0.7. Plan et fil conducteur de la thèse.....	34
Partie 1. Analyse théorique de la Création et de la Répartition de la Valeur Ajoutée (CRVA) dans les Situations de Coopération Inter-Organisationnelle (SCIO)	37
Chapitre 1. Les logiques de construction et d'organisation des situations de coopération inter-organisationnelle.....	39
Introduction	39
1.1. Les raisons des choix de construction des situations de coopération inter- organisationnelle	39
1.2. Les principaux modèles observés dans les situations de coopération inter- organisationnelle	57
1.3. L'horizon temporel et sa double logique aux perspectives différentes.....	74

Conclusion.....	85
Chapitre 2. Les conceptions de la valeur et les approches de la création de la valeur....	87
Introduction	87
2.1. Les conceptions de la valeur économique.....	87
2.2. Les approches de création de la valeur.....	95
2.3. La mesure de la valeur : une conception inter-organisationnelle.....	120
Conclusion.....	133
Chapitre 3. Le concept de la valeur ajoutée dans la Théorie Socio-Économique des Organisations	135
Introduction	135
3.1. Le concept de la valeur ajoutée selon l'approche classique.....	135
3.2. Principes et fondements de la théorie socio-économique	140
3.3. Analyse de la destruction de la valeur par les dysfonctionnements.....	145
3.4. La Valeur Ajoutée Socio-Économique (VASE) : appréciation et valorisation du concept	147
3.5. La valeur ajoutée créée intra et inter-organisationnelle	160
Conclusion.....	163
Partie 2. Étude des pratiques de la coopération inter-organisationnelle : dynamique de la création et de la répartition de la valeur ajoutée.....	165
Chapitre 4. Méthodologie de la recherche et présentation des cas étudiés.....	167
Introduction	167
4.1. Les principes de la recherche-intervention.....	168
4.2. Scientificité et principes méthodologiques de la recherche-intervention socio-économique	178
4.3. Une méthodologie combinant une étude de cas approfondie et des cas complémentaires.....	185
4.4. Présentation des trois études de cas d'entreprises	194

4.5.	Méthodologie qualimétrique de la recherche-intervention socio-économique ..	211
	Conclusion.....	229
Chapitre 5.	Résultats de l'étude de cas approfondie : le cas VASTEM.....	231
5.1.	Diagnostic des coûts cachés	232
5.2.	Les actions d'amélioration	279
5.3.	Récupération des coûts cachés et amélioration de la valeur ajoutée.....	284
5.4.	Traduction et Interprétation des résultats visibles : création et répartition de la valeur ajoutée	301
	Conclusion.....	316
Chapitre 6.	Analyse Inter-cas et interprétation des Résultats	319
6.1.	Résultats du cas RES-OLTE	319
6.2.	Résultats du cas GOPREX-SSI.....	348
6.3.	Étude des convergences et spécificités des trois cas	372
6.4.	Interprétation et discussion finale des résultats.....	412
	Conclusion.....	438
	Conclusion générale	443
	Bibliographie.....	465
	Annexes.....	485
	Résumé	548
	Résumé en anglais.....	548

Liste des tableaux

Tableau 1 - Principaux types de contrôle	67
Tableau 2 - Principales formes de réseaux	70
Tableau 3 - Typologie de Williamson : attributs transactionnels et formes organisationnelles pour saisir la création de la valeur.....	101
Tableau 4 - Synthèse des caractéristiques des approches contractualistes de la firme	105
Tableau 5 - Tableau du compte de résultat de l'année N	149
Tableau 6 - Récapitulatif des trois cas d'observation scientifique.....	193
Tableau 7 - Récapitulatif du nombre d'entretiens qualitatifs des terrains d'expérimentation	214
Tableau 8 - Nomenclature générale des thèmes et sous-thèmes du guide d'entretien.....	215
Tableau 9 - Nomenclature générale des thèmes et sous-thèmes du guide d'entretien ex post	217
Tableau 10 - Modèle général de calcul des coûts cachés (© Iseor 1974-2019).....	224
Tableau 11 - Synthèse des diagnostics qualitatifs des sites A et B du groupe VASTEM réalisé en année N.....	233
Tableau 12 - Synthèse des coûts-performances cachés par couple (indicateur-composant) du site A (Années N et N+2 en Euros)	241
Tableau 13 - Indicateurs sociaux de la performance du site A : Absentéisme - Accidents du travail et Rotation de personnel.....	242
Tableau 14 - Indicateur « défauts de qualité » du site A.....	245
Tableau 15 - Indicateur « Écarts de productivité directe » du site A	250
Tableau 16 - Synthèse des coûts-performances cachés par couple (indicateur-composant) du site B (Années N et N+2 en Euros)	259
Tableau 17 - Indicateurs sociaux de la performance du site B : Absentéisme - Accidents du travail et Rotation de personnel.....	260
Tableau 18 - Indicateur défauts de qualité du site B	263
Tableau 19 - Indicateur « Écarts de productivité directe » du site B	270
Tableau 20 - Les principales actions d'amélioration réalisées sur la période N/N+2 :.....	280
Tableau 21 - Synthèse de réduction de coûts-performances cachés par indicateur (en €).....	287
Tableau 22 - Coûts cachés par composant lié aux indicateurs sociaux.....	292
Tableau 23 - Coûts cachés par composant lié à l'indicateur de défauts de qualité	294

Tableau 24 - Coûts cachés par composant lié à l'indicateur écarts de productivité directe...	297
Tableau 25 - Calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables des sites A et B (années N / N+2 en K euros)	299
Tableau 26 - Synthèse consolidée des coûts-performances cachés des sites A et B (Années N et N+2 en euros).....	300
Tableau 27 - Indicateurs de gestion de performance opérationnelle.....	302
Tableau 28 - Synthèse de l'évolution des coûts performances visibles du groupe VASTEM	307
Tableau 29 - Synthèse de l'évolution des performances visibles marquantes du site A.....	310
Tableau 30 - Synthèse de l'évolution des coûts visibles marquants du site A.....	312
Tableau 31 - Synthèse de l'évolution des performances visibles marquantes du site B.....	313
Tableau 32 - Synthèse de l'évolution des coûts visibles marquants du site B.....	315
Tableau 33 - Synthèse du diagnostic qualitatif de l'entreprise RES-OLTE (2005).....	322
Tableau 34 - Grille de convergences et spécificités des trois études de cas	376
Tableau 35 - La création de la valeur ajoutée et la traduction de la performance.....	381
Tableau 36 - Extrait du tableau de nomenclatures des indicateurs de pilotage (entreprise VASTEM).....	394
Tableau 37 - Exemples d'objectifs issus de CAPN d'un directeur d'établissement en année (N)	402
Tableau 38 - Extraits de critères de l'Audit des plans d'actions prioritaires par domaines d'actions (GOPREX-SSI)	405
Tableau 39 - Nomenclatures des indicateurs existants (GOPREX-SSI).....	406
Tableau 40 - Limites de la coopération du point de vue des dirigeants.....	408
Tableau 41 - Pilotage opérationnel et sa répartition par thème et sous-thème.....	433
Tableau 42 - Le pilotage opérationnel et la traduction du concept d'Équilibration.....	434

Liste des figures

Figure 1 - Synthèse du fil conducteur de la recherche	35
Figure 2 - Le modèle de relations coopératives	60
Figure 3 - Des savoirs et des relations coopératifs : une histoire verticale	62
Figure 4 - Logique de coopération entre complémentateurs.....	64
Figure 5 - Ordonnancement de la complexité organisationnelle et les modes de coordination.....	69
Figure 6 - La valeur : une conception plurielle	94
Figure 7 - La dynamique relationnelle	119
Figure 8 - Mesure et répartition de la valeur partenariale	125
Figure 9 - Schéma de l'appropriation de la valeur selon Brandenburger et Stuart, (1996, p.10)	127
Figure 10 - Trièdre de la valeur partenariale.....	130
Figure 11 - Modèle d'évaluation et de mesure des coûts performances cachés.....	144
Figure 12 - Liaison entre coûts visibles et coûts cachés	148
Figure 13 - Synthèse de l'agencement des coûts cachés.....	149
Figure 14 - Les comptes de résultat et leurs interprétations cachées	151
Figure 15 - Calcul de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (CHVACV)	156
Figure 16 - Champ exploratoire de la valeur ajoutée sur coûts variables	157
Figure 17 - Représentation de la VASE à travers sa ressource économique disponible (VACV) et son indicateur de productivité socio-économique (CHVACV)	159
Figure 18 - Les marqueurs de la création de la valeur ajoutée.....	162
Figure 19 - Les thèmes de notre corps d'hypothèses	177
Figure 20 - Le trièdre de la métamorphose et de la synergie de l'action simultanée.....	184
Figure 21 - La démarche HORIVERT de déconcentration.....	185
Figure 22 - Architecture et segmentation spatiale du processus HoriVert.....	199
Figure 23 - Arborescence thématique	219
Figure 24 - La CHVACV, baromètre de gestion stratégique et d'évaluation de la performance	223
Figure 25 - Les configurations de recherche d'actions sur les coûts cachés.....	240
Figure 26 - Accroissement de la valeur ajoutée par site et au niveau du groupe VASTEM.	286
Figure 27 - Indicateurs de l'accroissement de la valeur ajoutée	289

Figure 28 - Évolution de l'entreprise RES-OLTE : 2002 – 2015	321
Figure 29 - Coûts performances cachés par personne et par an de l'entreprise RES-OLTE.	336
Figure 30 - Évolution des indicateurs sociaux 2005 - 2010/2011	341
Figure 31 - Évolution des indicateurs défauts de qualité et écarts de productivité directe 2005 - 2010/2011	341
Figure 32 - Évolution de la CHVACV et impact sur la réduction des coûts cachés.....	343
Figure 33 - Conversion de coûts cachés en valeur ajoutée	343
Figure 34 - Les différents sites de RES-OLTE	345
Figure 35 - Évolution du chiffre d'affaires et de l'effectif de GOPREX-SSI.....	350
Figure 36 - Coûts cachés par composant, par personne et par an	356
Figure 37 - Évolution des indicateurs sociaux	364
Figure 38 - Évolution des indicateurs défauts de qualité et écarts de productivité directe	365
Figure 39 - Évolution de la CHVACV et impact sur la réduction des coûts cachés.....	366
Figure 40 - Réduction du montant de coûts cachés par personne et par an*(recyclage en création de valeur ajoutée)	367
Figure 41 - Synthèse de la variation des différents composants de la CHVACV.....	369
Figure 42 - Surcoût/valeur ajoutée locale : cas de transfert et d'acquisition de la technologie	388
Figure 43 - Mode d'élaboration de la grille de lecture de pilotage de la CRVA-SCIO.....	413
Figure 44 - Modèle de pilotage de la CRVA-SCIO	414
Figure 45 - Les principes activateurs du pilotage de la CRVA.....	430
Figure 46 - Arborescence et chaîne de concaténation.....	432
Figure 47 - Pilotage opérationnel et sa répartition par activités et par acteurs	432

Liste des annexes

Annexe 1 : Corps des hypothèses.....	487
Annexe 2 : Idées- Forces - Avis d'Expert (RES-OLTE)	503
Annexe 3 : Indicateurs de pilotage de l'activité SAV (VASTEM).....	505
Annexe 4 : Extrait du plan d'actions stratégiques internes-externes (Groupe VASTEM)	507
Annexe 5 : Grille de compétences – Service qualité (VASTEM).....	509
Annexe 6 : Extraits de critères de l'Audit des plans d'actions prioritaires par domaines d'actions (GOPREX-SSI)	511
Annexe 7 : Nomenclatures des indicateurs existants (GOPREX-SSI)	513
Annexe 8 : Le pilotage opérationnel et la traduction du concept d'Équilibration	515
Annexe 9 : Détail de calcul de la marge sur coûts variables du site A en années N/N+2 (VASTEM).....	535
Annexe 10 : Détail de calcul de la marge sur coûts variables du site B en années N/N+2 (VASTEM).....	537
Annexe 11 : Nomenclature des coûts unitaires des sites A et B en années N et N+2 (VASTEM)	539
Annexe 12 : Indicateurs sociaux des sites A et B en années N/N+2 (VASTEM).....	541
Annexe 13 : Indicateurs de suivi budgétaire du groupe (VASTEM).....	543

Introduction générale

0.1. Problématique de la recherche

La raréfaction des ressources, la délocalisation des marchés, l'émergence des nouvelles technologies et la multiplication des crises récurrentes conduisent les chefs d'entreprises et autres décideurs économiques à préférer, au lieu de l'intégration verticale, des **structures de coopération inter-organisationnelle** (SCIO) au sein desquelles des formes de coopération, de partenariat et de réseau sont mises en place autour d'un projet commun, afin d'être davantage compétitifs et de créer de la valeur économique : coopération, partenariat, alliance, franchise, sous-traitance, co-traitance... Ces structures sont considérées comme des formes organisationnelles intermédiaires entre marché et hiérarchie (Thorelli, 1986), sans délimitation de frontières (Jarillo, 1993), mais néanmoins suffisamment stables, pour œuvrer dans des logiques coopératives, conduisant à créer et répartir de la valeur ajoutée entre l'ensemble des parties prenantes.

Nous avons choisi cet objet de recherche pour deux raisons principales :

- d'une part, notre expérience professionnelle comme membre de l'encadrement d'une entreprise de biens d'équipement de la maison nous confronte régulièrement à des arbitrages multiformes en matière de partenariats et de coopération. Nous aidons les dirigeants de l'entreprise à opérer des choix en termes de création et de répartition de la valeur ajoutée entre les différentes parties prenantes. Nous avons réalisé notre mémoire de master recherche sur les franchises (Ennajem, 2012)¹, ce qui nous a ensuite donné envie d'élargir aux autres formes de coopération inter-organisationnelle.

- d'autre part, la réalité des coopérations inter-organisationnelles est significative : selon la Fédération Française de la Franchise (2018), la franchise en France occupe la première place européenne et la 3^{ème} mondiale, avec plus de 2 000 réseaux et 75 000 points de vente, représentant 62 milliards d'euros de chiffre d'affaires et environ 700 000 emplois. La sous-traitance en Europe avoisine les 523 milliards d'euros, concerne 432 000 entreprises et occupe

¹ Ennajem, M. (2012). Vers un pilotage pérenne des réseaux : Le cas de la franchise de services en phase de maturité. Mémoire Master 2 Recherche Gestion Socio-Économique. IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3.

4,8 millions de salariés. Les alliances et les accords de joint-venture font l'actualité de la scène économique : alliance aux achats entre Carrefour et Système U (LSA, 2018), alliance de Carrefour et de Google sur une offre d'achat en ligne à partir de 2019 (Zdnet, 2018), alliance de Casino et d'Amazon pour proposer une offre complémentaire pour contrer Carrefour, Leclerc et autres. Quant aux accords de joint-venture, citons par exemple celui signé par Air France-KLM, Delta et Virgin Atlantic pour devenir le premier opérateur de passagers sur l'axe transatlantique (source, site Air France KLM 2018).

La recherche de nouveaux gisements de compétitivité, à travers la mise en place de ces structures inter-organisationnelles, est prisée par les entreprises, qui réalisent qu'une approche basée sur une relation avec des partenaires est source d'amélioration de leurs performances (amélioration de la compétitivité, exploration de nouveaux marchés, captation de nouveaux clients etc.), tandis qu'une relation basée sur les rapports de force est génératrice de dysfonctionnements et destructrice de valeur. Toutefois, cette production de performance collective exige de la part de ces structures inter-organisationnelles, caractérisées par leur hétérogénéité (secteurs d'activité et schémas organisationnels présentant de nombreuses variantes), de s'intéresser aux problématiques de la **construction, de la qualité et du contrôle des relations** qui les lient à leurs partenaires. Ceci nous renvoie à la cohérence et à la qualité de coordination inter- et intra- organisationnelle des activités et des processus mis en place pour atteindre des objectifs communs définis, mais aussi à la mesure de cette performance qui se veut collective et qui pose la question des outils et instruments de mesure appropriés, supposés être différents de ceux considérés dans les entreprises « individuelles ».

Le contrôle de gestion se doit de relever ce défi et d'aider les entreprises à appréhender cette question de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les SCIO en apportant des solutions de pilotage des activités de conception collective, de convergence de savoirs différents ou complémentaires et en partie externalisés, sous contrainte de qualité, de coût et de délai.

Notre problématique de recherche questionne donc la création et la répartition de la valeur ajoutée dans ces configurations, mais aussi les autres déterminants actionnables qui agissent sur ce nouvel « ordre productif ». Elle peut ainsi être exposée :

Comment piloter la création et la répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle (SCIO), à travers la mise en place d'un contrôle de gestion moderne pour accroître durablement l'efficacité et l'efficience, et partant la performance économique et sociale des partenaires ?

0.2. Objet de la recherche

Nous étudions le pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle (SCIO) à travers la mise en place d'un contrôle de gestion mettant en œuvre des indicateurs et des leviers d'action innovants pour accroître l'efficacité et l'efficience, ainsi que la performance économique et sociale durable des partenaires.

Cet objet se décompose en deux axes de travail :

Pour rendre cette coopération performante et pérenne, comment co-construire et mettre en œuvre avec les partenaires un système de contrôle de gestion, avec des leviers et des indicateurs de pilotage dynamiques ?

La mesure et l'évaluation de la performance individuelle (de chaque partenaire) et collective est un point crucial à ce processus d'attachement des partenaires à la relation.

0.3. Hypothèse centrale

Le pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée, à travers la mise en place d'un système de contrôle de gestion mettant en œuvre des indicateurs et des leviers d'action dans les structures de coopération inter-organisationnelle, accroît l'efficacité et l'efficience, et partant, la performance économique et sociale durable des partenaires.

Cette hypothèse centrale soulève différentes questions que nous comptons explorer et analyser :

Quelles sont les ressources nouvelles qu'il convient d'explorer ?

Quels sont les mouvements et les manœuvres stratégiques qui permettent la création et le développement de la valeur ajoutée ?

Quelle typologie permet de synthétiser les systèmes de coopération inter-organisationnelle ?

Quelles sont les configurations et les approches de contrôle de gestion observées au sein de ces systèmes de coopération inter-organisationnelle ?

Quels sont les leviers, indicateurs et instruments d'action pertinents dans le cadre de ces configurations ?

Quels sont les autres déterminants actionnables, en termes de processus d'attachement des partenaires à ces modes d'organisation ?

Nous avons décomposé cette hypothèse centrale en un corps de sous-hypothèses, selon la méthodologie proposée par Savall et Zardet (2004), en distinguant quatre grands thèmes pour décomposer notre objet de recherche :

Les logiques de construction et d'organisation des situations de coopération

Les approches de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les SCIO

Les modes d'organisation de la coopération et dispositifs de pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée

La mesure et l'amélioration de la performance de la coopération à travers l'approche de la création et de la répartition de la valeur ajoutée.

Dans le chapitre 4, nous présentons la méthodologie d'élaboration de ces sous-hypothèses, le corps d'hypothèses figurant lui-même en annexe n°1.

0.4. Grilles de lecture et cadres théoriques

Les notions de confiance, de rente et d'équité, sont centrales dans les SCIO, au risque de voir ces structures, qui ont décidé de travailler ensemble, ne pouvoir conduire et pérenniser les actions de développement, par manque d'implication et d'adhésion forte et durable de leurs partenaires devenus méfiants et opportunistes. Mais, faute d'un environnement parfaitement connecté où l'information pertinente arriverait prête à l'emploi et serait mise à la disposition des organes décisionnels, il est difficile pour ces structures de mesurer et d'évaluer les apports induits par ces configurations inter-reliées, d'où la nécessité de penser un contrôle de gestion

adapté en termes d'outils et de méthodes propres à ce contexte, caractérisé par un encastrement de systèmes dans lesquels se déploient ressources et compétences.

Galaskiewicz (1985) a proposé une grille de lecture des relations inter-organisationnelles fondée sur trois critères : 1- la captation des ressources. 2 - les enjeux politiques. 3 - la légitimation.

On identifie dans la littérature deux approches contrastées de la coopération inter-organisationnelle : celle qui se base sur les relations entre partenaires pour améliorer les performances, et celle qui les analyse *a contrario* comme des rapports de force générateurs de dysfonctionnements et de destruction de valeur. Selon Forgues et al. (2006), des centres de décisions disparates, dotés de buts et de motivations variés (Fulconis, 2000) sont synonymes de tensions importantes « comme celles opposant la coopération et l'individualisme, le partage et l'épreuve de force, la confiance et l'opportunisme, ou encore le formel et l'informel » (Forgues et al. 2006).

Le concept de « *contrôle de gestion en plateau* » (Garel, 1996), appliqué aux situations de coopération inter-organisationnelle, permet d'appréhender la création et la répartition de la valeur ajoutée : « le plateau suit le projet au fur et à mesure de son avancement (...), il est une réponse à un problème de convergence des savoirs professionnels ». L'auteur définit « l'activité de conception collective comme la convergence de savoirs différents, complémentaires et en partie externalisés, sous contraintes de qualité, coût et de délai » ; à travers ce contrôle de gestion, « la convergence cognitive » entre les partenaires et le pilotage des « interfaces multi-acteurs » sont questionnés (Fulconis, Paché, Solle, 2012).

Force est de constater dans la littérature en contrôle de gestion une absence de cadre et de modèle dédiés à ces situations de coopération inter-organisationnelle (SCIO), les raisons avancées tenant à la pluralité des formes et des approches, et une place prépondérante occupée par l'approche par la captation des ressources (Fulconis, Paché, Solle, 2012). En effet, les structures inter-organisationnelles ont fait l'objet de travaux abondants consacrés à leur formation. Par contre, peu d'entre eux traitent de leur fonctionnement et de leur dynamique

temporelle. Or, le « faire ensemble » et l'évaluation de la performance issue de ces structures prennent une place de premier ordre dans le système de pilotage de la création et de répartition de la valeur ajoutée. Ce constat nous incite à opter pour une approche « réticulaire », permettant la prise en compte de cette performance collective, en y associant une organisation appropriée des ressources physiques et humaines. La dimension coopérative et mutuelle mise en évidence dans les structures inter-organisationnelles doit résulter de rapports et de relations entretenus entre les différents partenaires, avec des exigences en termes « *de réciprocités d'intérêts et d'échange d'actes, voire l'existence d'un système commun de valeurs* » (Fulconis, F. et al., 2011). Toutefois cette dimension est sujette aux critiques de par la singularité de chaque entité qui la compose. Co-construire une sorte de « méta-culture » dépassant les cadres juridique et patrimonial de l'entreprise n'est pas chose aisée, d'où la nécessité d'une certaine convergence des connaissances aidant les partenaires à adhérer à ces systèmes d'organisation.

La compétitivité des SCIO est liée à leur capacité d'adaptation, mais aussi à la possibilité d'exploiter les compétences et les ressources, volontairement coordonnées, afin de créer un avantage concurrentiel reposant sur l'innovation, la construction de la réputation valorisée par le client, la réorganisation de la chaîne de valeur selon une architecture singulière ou l'accumulation d'actifs spécifiques générateurs de rentes (Fréry et Laroche, 1997).

L'évaluation de la performance des structures en réseau (Burlaud, 2000) est opérée individuellement, alors que la performance est orchestrée collectivement. La productivité et la rentabilité changent aussi de sens dans ce type de configuration :

La productivité s'entend dans une logique de gestion optimale des interfaces et de renforcement des capacités organisationnelles par l'intermédiaire d'apprentissages collectifs,

La rentabilité, même s'il est difficile à la mesurer, s'évalue par l'intermédiaire des modalités d'organisation et de transfert de compétences.

La performance inter-organisationnelle dépend donc non seulement de la performance de chaque partie prenante à la relation, mais aussi de la qualité de la coordination, du pilotage et de la gestion des interfaces multi-acteurs pour éviter tout risque de divergence. Ainsi le pilotage des comportements, compte tenu des critères de performances définis, fait appel à des

responsabilités et des compétences des acteurs, à la fois individuelles et collectives. Ceci suppose une compréhension des situations locales et globales dans lesquelles œuvrent ces structures inter-organisationnelles.

Pour aider au pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les structures étudiées, comment le contrôle de gestion peut-il intégrer ces mécanismes « d'animation », « de coordination » et « d'orientation », pour corriger voire écarter les déviations, synonymes de perte de performance visible ou « cachée » par rapport aux objectifs stratégiques ? Comment le contrôle de gestion peut-il s'affranchir des frontières en allant travailler, main dans la main, avec d'autres fonctions, accomplissant ainsi un effort de décloisonnement ?

Il convient de souligner le caractère polysémique de la performance (Bourguignon, 1995 ; Bessire, 1999) et les conceptions originales de ce concept selon Gauzente (2000) dans un cadre inter-organisationnel. Cette auteure souligne l'importance de l'acquisition des ressources auprès des autres partenaires, ce qui induit des dimensions particulières de mesure, notamment de complémentarité des sous-systèmes participant à la création de la valeur collective. Cela légitime par la même occasion l'extension et le caractère continu du contrôle de gestion aux structures inter-organisationnelles. En effet, deux logiques du contrôle de gestion doivent être mises en exergue :

Une *logique intra-organisationnelle*, par la mise en place d'un processus et des méthodes de pilotage des activités pour articuler les décisions stratégiques et opérationnelles et satisfaire les critères de performance retenus, en orientant les comportements des acteurs (Bouquin et Fiol, 2007) ;

Une *logique inter-organisationnelle*, à travers des mécanismes de coordination pour piloter les interactions entre les différents partenaires. Un processus de convergence qui fasse référence pour l'ensemble des acteurs est rendu indispensable, compte tenu des caractéristiques de ce type de configuration.

La prise en compte de cette complexité organisationnelle par le contrôle de gestion exige « une identification des mécanismes d'interprétation de l'information » (Fulconis, Paché, Solle, 2012) par les partenaires. Cette nouvelle finalité reconnue au contrôle de gestion participera à la

réduction d'asymétrie informationnelle et d'interprétation de situations et d'actions à entreprendre même si une certaine autonomie constitue une réalité organisationnelle.

Nous avons choisi de mobiliser le concept de « coûts-performances cachés » et de « conversion des coûts cachés en valeur ajoutée » (Savall, 1975 ; Savall & Zardet, 1987) pour analyser les systèmes de contrôle de gestion, et les mécanismes de création et répartition de la valeur ajoutée. En effet, comme nous le détaillons ci-après, nous avons analysé trois cas de recherche-intervention ayant mis en place des mesures de leurs coûts-performances cachés et de processus de conversion des coûts cachés en valeur ajoutée. (Savall, 1974, 1975, Savall et Zardet, 1992, 2005). Le concept de « coûts-performances cachés » permet d'éclairer les interactions des partenaires et d'explicitier les logiques d'adaptation voire de proactivité des partenaires.

Par ailleurs les principaux cadres théoriques mobilisés pour conceptualiser la création et la répartition de valeur ajoutée dans les SCIO sont bien connus. Nous les présentons dans la première partie de la thèse :

- les théories des contrats (théorie de l'agence - Jensen et Meckling, 1976), des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985, 1996), des jeux (Axelrod, 1992), des droits de propriété et des contrats incomplets (Coase, 1960 ; Armen Alchian, 1959, 1961)
- la théorie des ressources et compétences (Barney, 1986, 1991 ; Conner, 1991 ; Peteraf, 1993 ; Amit et Shoemaker, 1993 ; Arrègle, 1996 ; Tywoniak, 1998 ; Arrègle et Quélin, 2000 ; Quélin, 2002) et la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) ;
- la théorie des parties prenantes (R. Ed Freeman, 1984) ;
- les théories de l'échange relationnel et de l'échange social (Blau, 1964 ; Emerson, 1962 ; Thibaut et Kelley, 1959 ; Macneil, 1978, 1980).

0.5. Les Enjeux de la recherche

Au niveau académique, il s'agit d'apporter une contribution à l'évolution théorique du contrôle de gestion des systèmes de coopération inter-organisationnelle. Concernant les enjeux managériaux, nous espérons que notre recherche permettra aux dirigeants et aux contrôleurs de

gestion de trouver quelques clés pour rénover et développer leur système de pilotage des configurations de coopération inter-organisationnelle.

0.6. Méthodologie et champ de la recherche

Notre méthodologie de recherche combine trois cas de recherche-intervention, qui comportent tous, sous des formes différentes, le développement d'une coopération inter-organisationnelle

Notre thèse étudie trois entreprises de trois secteurs d'activité différents : conception de carrosserie industrielle, brasserie-restauration et conseil et pilotage des systèmes d'information. Leur point commun est d'avoir vécu un processus de recherche-intervention conduit par l'équipe de l'ISEOR sous la responsabilité du Pr Henri Savall, qui a duré plusieurs années. Les matériaux de ces trois cas nous permettent d'identifier des pratiques existantes, les difficultés rencontrées ainsi que des améliorations ou les orientations susceptibles d'être initiées, pour adapter le contrôle de gestion et ses modalités d'application aux configurations inter-organisationnelles.

L'entreprise VASTEM se caractérise par sa structure interne composée de deux sites de production A et B. A est le site historique de l'entreprise, B ayant été racheté par VASTEM il y a quelques années pour renforcer sa position concurrentielle sur les marchés national et international. B est donc un ancien concurrent. La coopération entre les sites fait l'objet d'une étude approfondie, de même que la coopération développée par l'entreprise avec une société de service filiale.

L'entreprise RES-OLTE est un petit groupe indépendant de restauration, boissons (fabrication et vente de bières en particulier) et événements musicaux, qui pratique couramment les partenariats et collaborations. En effet, RES-OLTE peut être caractérisé de réseau hybride, car il comporte des petits établissements qui lui appartiennent et d'autres qui sont franchisés, outre le fait qu'il a développé de longue date des partenariats avec des fournisseurs locaux et régionaux.

Enfin l'entreprise GOPREX-SSI pratique la coopération dite diagonale avec l'un de ses partenaires sur une nouvelle ligne d'activité, elle a aussi un réseau d'agences territoriales, et développe des partenariats avec des fournisseurs de matériels.

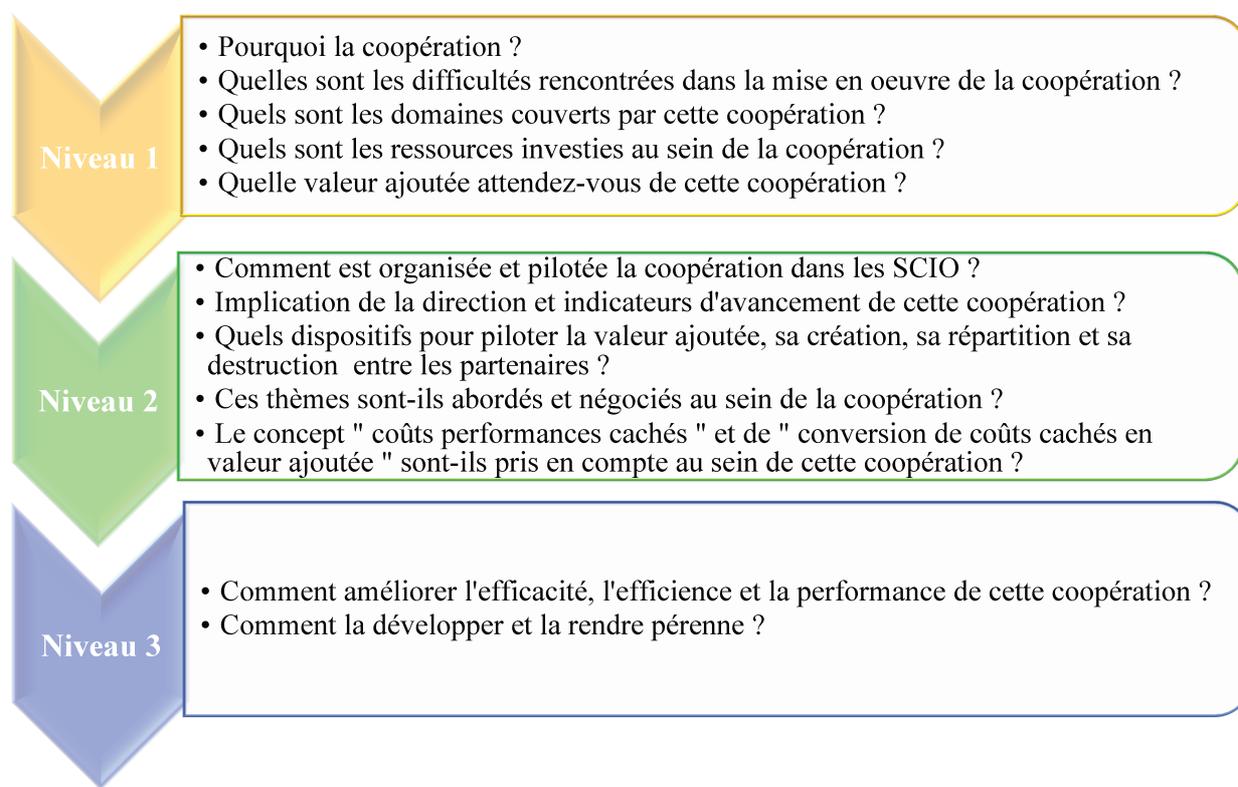
Ce sont trois PME qui ont entre 50 et quelques 200 collaborateurs, et qui ont opté pour des pratiques de coopération mixtes : internes et externes.

Conjointement au processus d'amélioration déployé dans ces entreprises, des dispositifs de formation et d'accompagnement ont été assurés auprès de la direction, des équipes d'encadrement supérieur, intermédiaire et de proximité, pour les aider à implanter des outils du management innovants avec un objectif de maîtrise des coûts de fonctionnement et de conversion des coûts cachés en création et en répartition de la valeur ajoutée. Pour compléter l'analyse de cet important matériau, nous avons conduit des entretiens approfondis auprès des dirigeants de ces trois entreprises, pour recueillir leur analyse sur les dispositifs de création et de répartition de valeur ajoutée mis en place, ainsi que leurs limites, après plusieurs années de recul.

0.7. Plan et fil conducteur de la thèse

Nous avons suivi un fil conducteur pour concevoir cette thèse que l'on peut schématiser en trois niveaux. (figure n°1).

Figure 1 - Synthèse du fil conducteur de la recherche



La thèse est structurée en deux parties. La première propose une **analyse théorique de la création et de la répartition de la valeur ajoutée** (nous utiliserons dans la suite de la thèse l'acronyme (CRVA) en développant successivement trois chapitres :

Les **logiques de construction et d'organisation** des situations de coopération inter-organisationnelle (SCIO dans la suite de la thèse) : comment les sciences économiques et de gestion analysent-elles les fondements et les logiques qui poussent des entreprises à entreprendre une coopération avec d'autres ? quels sont les principaux modèles de coopération disponibles, les modes de coordination et de régulation disponibles ?

Les conceptions de la valeur et les approches de création de la valeur : classique, néo-classique. Les cadres théoriques dominants de la création de valeur sont analysés, qu'il s'agisse de la théorie contractuelle, de la conception cognitive, de la perspective relationnelle.

L'approche comptable et financière de la création de valeur est ensuite développée pour comprendre les modes d'évaluation de la valeur, ou plutôt des valeurs.

Le concept de valeur ajoutée dans la théorie socio-économique des organisations : s'agissant d'un cadre théorique majeur dans cette thèse, nous consacrons un chapitre pour analyser le concept, la méthode opératoire, ainsi que les fondements de la destruction de valeur, la création et de répartition de valeur.

La deuxième partie est consacrée aux résultats expérimentaux issus des trois cas d'entreprises et à leur interprétation et s'intitule **Étude des pratiques de la coopération inter-organisationnelle : dynamique de la création et de la répartition de la valeur ajoutée :**

Méthodologie de terrain et sélection des cas : la méthodologie de recherche-intervention utilisée pour les trois cas d'entreprise est développée, en insistant sur l'existence d'un cas approfondi longitudinal, complété par deux études de cas complémentaires plus légères, eu égard aux matériaux relatifs à leurs pratiques de coopération inter-organisationnelle. Ces trois études de cas ont été complétées par des entretiens approfondis avec leurs dirigeants centrés sur la thématique de la création et répartition de valeur ajoutée dans les SCIO.

Résultats de l'étude de cas approfondie : le cas VASTEM : ce chapitre est consacré à l'analyse des résultats de cette entreprise tout au long du processus de recherche intervention, montrant comment la destruction de valeur initiale dans chaque site s'est progressivement convertie en création de valeur qui a profité aux deux sites coopérant.

Analyse inter-cas et interprétation des résultats : après avoir présenté les résultats des deux cas complémentaires RES-OLTE et GOPREX-SSI, ce chapitre procède à une analyse des convergences et spécificités des trois cas relatives à la création et répartition de valeur de la valeur ajoutée dans leurs activités de coopération inter-organisationnelle. Enfin un modèle intégrant les différents composants de la coopération et de ses dispositifs et leviers de contrôle de gestion est proposé.

Partie 1. Analyse théorique de la Création et de la Répartition de la Valeur Ajoutée (CRVA) dans les Situations de Coopération Inter-Organisationnelle (SCIO)

L'objet de cette première partie est d'identifier les cadres théoriques qui s'intéressent aux situations de coopération inter organisationnelle, pour repérer les outils et concepts mobilisables pour l'analyse des matériaux des études de cas qui seront présentés dans la partie 2. Après avoir identifié les logiques qui président à la construction et à l'organisation des coopérations inter- organisationnelles (chapitre 1), nous recensons les principaux cadres théoriques relatifs à la création et à la répartition de valeur dans les sciences économiques et les sciences de gestion (chapitre 2). Enfin nous développons le concept de valeur ajoutée dans la théorie socio-économique (chapitre 3).

Chapitre 1. Les logiques de construction et d'organisation des situations de coopération inter-organisationnelle

Introduction

L'objet de cette première partie est d'identifier les cadres théoriques qui s'intéressent aux situations de coopération inter organisationnelle, pour repérer les outils et concepts mobilisables pour l'analyse des matériaux des études de cas qui seront présentés dans la partie 2. Après avoir identifié les logiques qui président à la construction et à l'organisation des coopérations inter- organisationnelles (chapitre 1), nous recensons les principaux cadres théoriques relatifs à la création et à la répartition de valeur dans les sciences économiques et les sciences de gestion (chapitre 2). Enfin nous développons le concept de valeur ajoutée dans la théorie socio-économique (chapitre 3).

1.1. Les raisons des choix de construction des situations de coopération inter-organisationnelle

Les considérations d'ordre politique, stratégique, organisationnel et économique, amplifiées par le jeu de la mondialisation, placent aujourd'hui la coopération au centre des préoccupations des approches méso-économiques ou stratégiques et plus particulièrement des recherches inter-organisationnelles.

Pour l'économiste ou le gestionnaire, interpellés par les notions d'efficacité, d'efficience et de rentabilité, cet intérêt pour ces formes d'organisation, qui couvrent des objectifs multiples, s'explique par ce qui est le fondement et la volonté de leurs quêtes respectives, à savoir les dividendes du progrès. (P. Masse, P. Bernard, 1969).

Heitz (2000), comme Douard et Heitz (2003)., à travers une grille d'analyse de la coopération interentreprises, distinguent deux logiques :

- Une *logique additive* qui consiste dans « la mise en œuvre d'une activité nouvelle rendue possible par la réunion de moyens émanant des partenaires du réseau, et permettant un nouveau processus de valeur ajoutée » (Douard et Heitz, 2003). Dans cette perspective, chacun des partenaires trouve un intérêt à cette coopération. Par exemple le secteur de l'aéronautique a initié une coopération pour la fabrication et la commercialisation de l'Airbus par des entreprises françaises et allemandes, au demeurant concurrentes sur le segment des hélicoptères et des moyens courriers. C'est aussi le cas de la coopération que nous nous proposons d'étudier plus loin (cf. chapitre 6) entre deux partenaires spécialistes d'activités très différentes et qui mettent en commun leurs ressources et moyens respectifs dans les secteurs de management organisationnel et stratégique d'une part et de l'informatique et des télécommunications d'autre part, pour concevoir et développer des nouveaux produits et services. Cela leur permet d'élargir leurs portefeuilles clients/produits et de renforcer leur présence et leur visibilité sur le marché.

Cette logique relève d'une stratégie plutôt défensive, visant à se protéger des concurrents et à compenser un désavantage permettant ainsi, par un mécanisme d'addition des actifs, d'atteindre la taille critique sur l'ensemble des opérations, de mutualiser les moyens et les coûts à travers des économies d'échelle, de réduire les incertitudes et d'accroître les débouchés commerciaux.

La logique additive sous-tend donc l'internalisation de la relation concurrentielle, que cette alliance fait disparaître du marché, pour l'activité concernée.

- Une *logique d'intégration* qui « vise différentes phases d'un processus de production de valeur ajoutée, phases qui concourent de façon spécifique à l'obtention d'un résultat donné » (Douard et Heitz, 2003). La chaîne de valeur est constituée ou renforcée à travers le recours au marché, autrement dit, l'alliance ne concerne qu'un stade amont ou aval de l'activité des partenaires alliés. Ces derniers conservent chacun leurs propres produits, bien qu'ils soient le fruit d'adjonction d'un ou de plusieurs composants communs, ou qu'ils aient fait l'objet d'un co-développement ou encore qu'ils soient intégrés dans un réseau de distribution commun.

Dans ce type de configuration, où les produits finaux des alliés demeurent étroitement substituables, la concurrence sur le marché demeure. Par exemple, on peut citer le cas d'un moteur à explosion destiné à équiper des modèles de véhicules différents des deux

constructeurs, ou encore des résultats de recherche intégrés dans des applications propres à chacune des deux entreprises alliées qui ont constitué un groupement.

Cette logique d'intégration s'opère à travers l'articulation des activités et des compétences entre les différentes parties prenantes (constructeurs, sous-traitants, équipementiers) et l'objectif recherché à travers cette « alliance d'intégration » est l'atteinte de la taille critique mais, cette fois-ci, à un stade spécifique de la filière d'activité. La rationalisation simultanée des coûts de production et de transaction est aussi un objectif recherché, comme alternative préférable au contrat d'approvisionnement dans un contexte d'échec du marché.

La superposition de ces deux logiques, additive et d'intégration, trouve ses racines dans les champs théoriques consacrés à l'organisation de la coopération. Selon la *théorie des coûts de transaction* (Williamson, 1975) ou de la *théorie de l'agence* (Jensen et Meckling, 1976), la coopération est analysée par sa dimension transactionnelle, au regard d'un continuum entre le marché et la hiérarchie, à travers lequel la coopération est amenée à évoluer, ou encore, en convoquant une opposition entre deux stratégies, celles du « faire faire » ou du « faire » pour opérer un choix d'externalisation. Dans cette perspective, la coopération est motivée par l'accès à des actifs spécifiques externes.

Dans la *théorie* de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), les relations inter-entreprises sont étudiées sous l'angle de la captation des ressources, considérées comme une nécessité pour leurs propres activités. L'analyse transactionnelle occupe aussi une place déterminante et s'inscrit dans les logiques d'intégration. Les travaux menés par Fréry sur les réseaux² s'inscrivent aussi dans ces logiques d'intégration.

Douard et Heitz (2003) ont élaboré une grille de lecture des logiques de coopération, où ils font référence aux analyses relevant de l'écologie des populations comme celles empruntées à Burt (1982), White, qui fut le premier à proposer une analyse des phénomènes économiques en termes de réseaux (1970, 1971, 1976), ou encore Borman, Beriger et White (1976), ou Butera (1991). Ils étudient les coopérations à travers le concept de l'équivalence structurale, qui permet

² Fréry, F. (1996). L'entreprise transactionnelle », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, n° 45, p. 66-78.

de distinguer des groupes d'individus selon leurs seules relations, ou qui plaident pour la centralisation des ressources, les nouveaux avantages concurrentiels, le renforcement stratégique d'une position ou la modification d'environnement. Ces analyses s'inscrivent dans la recherche d'additivité, même si les logiques d'intégration sont subsidiairement traitées.

La logique additive est aussi véhiculée à travers le concept de la « composite quasi-rente » de Alchian et Woodward (1988), quand ils font référence à ce surplus de performance de valeur, issu de l'association de la ressource envisagée avec d'autres ressources et de la continuité de cette association.

En somme, le corpus théorique est riche de nombreuses configurations consacrées tantôt à l'une, tantôt à l'autre des deux logiques évoquées précédemment.

L'objectif ici n'est pas de faire un inventaire complet des cadres théoriques, néanmoins pour ceux qui souhaitent établir un pont entre approches théoriques et logiques de coopération, de nombreux auteurs relevant de différents courants de pensées sont identifiés : les théories néo-institutionnelle (Williamson, Richardson, Jaquemin), évolutionniste (Dosi, Nelson, Teece), des jeux (Axelrod, Nash, Gugler), ou les analyses issues de l'économie industrielle comme les travaux de Porter, Marshall et Mason, ou encore celles qui mettent les projecteurs sur les processus de coordination, afin de favoriser la recherche des conditions d'efficacité dans les processus de création de la valeur ajoutée.

Quelles sont les raisons qui justifient les choix de construction des situations de coopération ? Deux axes résument cette quête de configurations organisationnelles : les logiques d'ordre économique d'une part, les logiques d'ordre organisationnel et stratégique d'autre part.

1.1.1. Les logiques d'ordre économique

La raréfaction des ressources, la mondialisation des échanges et leur complexification poussent, de plus en plus, les entreprises vers des situations de coopération pour faire face à leurs capacités limitées et dépasser leur seuil de contingence économique. Nous proposons de synthétiser les deux facteurs qui incitent les entreprises, d'un point de vue économique, à coopérer : la captation des ressources et la quête de relais de croissance.

1.1.1.1. La captation des ressources

L'entreprise dans sa quête de ressources indisponibles en interne, trouve sa justification selon Pfeffer et Salancik (1978) dans l'environnement qui la contraint ou l'affecte, du fait de sa proximité avec les lieux de décision situés en dehors de sa frontière juridique. Cette situation l'oblige donc, à travers un réseau de liens, à œuvrer pour obtenir les ressources nécessaires à sa survie et son développement. Le modèle de la dépendance (Pfeffer, Salancik, 1978) considère que l'entreprise, en cherchant à réduire l'incertitude provoquée par son environnement, identifie ses dépendances et tente de se libérer du contrôle qui peut être exercé par des acteurs extérieurs, en recourant à des opérations comme l'acquisition, le lobbying ou les alliances (Kœnig et Van Wijk, 1992). L'accès aux ressources externes exige donc de la part de l'entreprise de composer avec les attentes des groupes d'intérêts dont elle dépend. Deux choix découlent selon Koenig de ces fondements consacrés à la « politique des ressources » (Kœnig, 1987) : Soit les entreprises mettent en ordre de marche leurs stratégies de satisfaction des exigences des organisations qui contrôlent leurs ressources critiques, soit elles gèrent la dépendance vis-à-vis de l'extérieur avec, en ligne de mire, un enjeu de pérennité de l'organisation et la préservation d'un maximum d'autonomie.

Les configurations coopératives s'inscrivent dans ce design qui régit les relations de l'entreprise avec son environnement. Dans cette perspective, se dégage une volonté d'accéder à certaines ressources de l'environnement instable. Dans certaines conditions, c'est une recherche de stabilité qui est visée, en termes d'échanges, à travers des engagements réciproques et de la négociation pour réduire l'incertitude avec des parties extérieures. Cette quête de ressources entraîne un déplacement des frontières de l'entreprise qui devient une sorte de système ouvert, empreint de sélectivité et d'arbitrage pour constituer un environnement « négocié » (Friedberg, 1993, p.88), ce qui crée des interdépendances. Froehlicher (1996) considère que la préexistence de situations d'interdépendance, plus ou moins équilibrée, entre entreprises justifie l'émergence de relations de coopération. Selon cette approche, l'interdépendance et à travers elle, la coopération, ne se créent pas par simple nécessité de mettre en commun certaines ressources. C'est plutôt l'interdépendance des entreprises qui, à l'origine, les pousse à opter pour ce type de configuration. Ce construit relationnel, selon cet auteur, devient donc un mode de gestion de la dépendance beaucoup plus qu'une source de dépendance. Signalons au passage que le

système de coopération inter-organisationnelle pour gérer, contrôler et réduire les incertitudes en provenance de l'environnement, apparaît souvent pour les organisations comme « un second choix » lorsqu'elles n'arrivent pas à se développer seules (De Woot, 1988).

Dans sa perspective délibérée, *l'approche basée sur les ressources* (Penrose, 1959 & Wernerfelt, 1984), analyse la coopération en accordant une place importante aux actifs (ressources et compétences) qui jouent un rôle essentiel dans la formation de la performance de l'entreprise. Ces actifs qu'ils soient matériels ou immatériels, représentent une source d'avantages durables dont l'entreprise est en quête permanente. Deux types de ressources ou actifs sont identifiés dans les approches théoriques : les ressources ou actifs génériques, et les ressources ou actifs spécifiques.

La première catégorie de *ressources ou actifs génériques* recouvre l'ensemble des ressources en l'état ou « réalisées » en actifs, qui acquièrent ainsi une valeur économique. Ces actifs disponibles sur le marché peuvent être discriminés par le prix ou faire l'objet d'une optimisation, à l'image d'un stock de capital, sous forme d'épargne liquide thésaurisée qui devient une épargne active prête à être investie. L'accès à ces actifs ne nécessite pas l'existence et l'activation de formes de coordination hors marché.

La deuxième catégorie, au contraire, des *ressources et actifs spécifiques* est plus délicate car plus complexe dans son analyse, du fait d'une différence de nature entre la ressource et l'actif. Le déterminant de la « spécificité », quant à lui, intéresse l'ensemble des facteurs dont la valeur ou la production est liée à un usage singulier. Le coût d'irréversibilité, dénommé aussi « coût de réaffectation » caractérise ces actifs spécifiques qui perdent une partie de leur valeur productive en cas de redéploiement vers un usage alternatif. Par exemple, le personnel non qualifié d'une entreprise est considéré comme un actif spécifique dès lors qu'une formation, représentant un coût supporté partiellement par l'entreprise, lui permettra d'acquérir cette qualification. Le stock de capital disponible devient actif spécifique lorsqu'il est investi dans des équipements. Les *ressources spécifiques*, à la différence de ce qui précède, ont une nature différente de celle des actifs spécifiques : Colletis et Pecqueur (2005) distinguent quatre caractéristiques :

- Elles sont issues de *processus cognitifs*, fruits de savoirs et de connaissances hétérogènes, mis en commun par des acteurs dotés de compétences différentes, et qui à leur tour participent et

produisent de nouvelles configurations. Il s'agit d'une dynamique cognitive symbolisant l'apprentissage interactif pour faire émerger ces ressources spécifiques ;

- Elles ne sont *pas comparables*, ce qui rend leur quantification en prix et leur transfert irréalisables ;

- Elles sont *complémentaires au marché* même si leur nature, qui les place partiellement en dehors de cet espace mercantile, laisse supposer leur incompatibilité. L'accumulation, l'apprentissage collectif cognitif et une histoire longue participent à leur génération ;

- Leur production est *ancrée dans un territoire spécifique* régi par des règles, des coutumes et une culture prenant racine dans un espace de proximités géographique et institutionnelle et empreintes de formes d'échanges distinctes des formes transactionnelles habituelles.

Ici la réciprocité ne doit pas être contrainte, car elle peut être différée. Elle peut se faire sous forme de confiance, reconnaissance ou savoir et pas nécessairement en termes financiers.

En somme, ces ressources spécifiques, sont souvent déterminantes pour conférer un caractère singulier à l'entreprise. Ce sont des gisements potentiels d'avantages concurrentiels, créateurs durables de rentes.

À la question sur le mode qu'il convient d'adopter pour capter de nouvelles ressources et compétences, s'agissant des entreprises qui ont dû mal à en créer ou à en développer en interne, la coopération, en tant que système d'organisation, apparaît comme une alternative au marché pour y accéder, d'autant plus que certaines d'entre elles ne s'y échangent pas (Dierickx et Cool, 1989). En effet, leur spécificité trop marquée ou encore l'exigence d'un processus long et coûteux, pour leur développement, rend la tâche difficile aux entreprises qui ne disposent pas de moyens suffisants pour y accéder. Le prix à payer est fort et pour cause, il intègre la rente accumulée avec le temps. Notons, comme le suggère Winter (1987), que ces ressources doivent, ne serait-ce que partiellement, être considérées comme transférables et communicables, voire enseignables. Désormais, «la coopération inter-entreprises est utilisée par les entreprises pour créer et échanger des connaissances, des savoirs et des compétences tacites et spécifiques plus fréquemment que des actifs codifiés, pour lesquels les achats de brevets et les cessions de licence peuvent suffire ». Quellin (1994, p. 27).

La quête de ressources que nous venons d'exposer exige des explorations complémentaires quant aux relais qui guident son accomplissement à travers des dynamiques variées, que nous développons dans la suite de ce chapitre.

1.1.1.2. La quête des relais de croissance

La croissance « positive » qui s'accompagne d'un retour sur investissement supérieur au capital, recouvre dans notre acception un champ intégrant plusieurs dimensions (taille, capital social et relationnel, dynamique des ressources et compétences etc.) et plus généralement, tout ce qui concerne les entrants (fonds propres, main-d'œuvre, immobilisations, capacité de production), les extrants (produits finis) et les effets induits (portefeuille clients, chiffre d'affaires, valeur ajoutée, bénéfice, maillage de territoire).

Qu'il s'agisse de *croissance interne ou externe mixte*, ou de *croissance contractuelle*³, les relais véhiculés à travers ces mécanismes sont des vecteurs pour développer la création et la répartition de la valeur ajoutée. Pour de Montmorillon (1989), « *il y a croissance contractuelle chaque fois qu'un entrepreneur confie à autrui la réalisation d'une partie des tâches nécessaires à la production ou à la distribution des biens et services qu'il entend proposer au marché* ». Les accords d'alliances entre entreprises juridiquement indépendantes font partie de la catégorie des contrats imparfaits et constituent un aspect de cette croissance contractuelle, guidée par le principe de la décision conjointe pour s'adapter aux exigences de l'environnement (Blanchot, 2007). D'autres configurations ou modes d'organisation tels que les concessions, franchises, cotraitance, sous-traitance ..., même si elles sont étiquetées « asymétriques » en termes de pouvoir décisionnel, font aussi partie de cette croissance contractuelle qui traduit pour l'entreprise un accroissement de son volume d'engagements actés pour l'exécution de ses missions ou projets.

³ Concept intégré au corpus théorique au cours des années 80, du fait de la multiplication des situations de coopération inter-organisationnelle

Sur un plan théorique, la frontière paraît bien établie entre la croissance contractuelle et les autres formes de croissance (interne ou organique, externe, internalisation). Toutefois, l'analyse montre que cette frontière est perméable de par les effets similaires attendus de ces différentes formes (parts de marchés, capital humain, bénéfice, expansion géographique etc.) et aussi, de par le déplacement de cette frontière qui rend la distinction parfois peu évidente. Autrement dit, dans un réseau réticulaire comme celui de franchise, définie comme une relation contractuelle entre deux entités économiques représentées par le franchiseur et le franchisé, et à travers laquelle le premier autorise, moyennant rétribution, le second à exploiter et à commercialiser un concept, une marque, un produit/service ou un savoir-faire sous l'égide d'une marque ou d'une enseigne dont il est propriétaire, cette accumulation d'actifs est susceptible d'être qualifiée de croissance interne, quand bien même cette relation n'offre que deux des trois prérogatives rattachées au droit de propriété à savoir l'usus, le fructus et non l'abusus. (Meier, 2009).

Sur le même registre, les rétributions perçues par un concédant de la part des nouveaux concessionnaires sous forme de redevances complémentaires basées sur le chiffre d'affaires, peuvent être qualifiées de croissance organique, tout comme le cas d'un éditeur de Système de Gestion Intégré (SIG), qui mobilise le concours d'un partenaire pour placer ses solutions auprès de nouvelles entreprises et contribuer ainsi au développement de son activité⁴. Cette approche génère de la croissance externe, et ne s'inscrit pas pour autant dans une logique d'accumulation de ressources à des fins de contrôle ou d'extension du périmètre de détention des actifs en propre.

En résumé, la dynamique de recherche continue de relais de croissance peut s'appuyer sur une combinaison de démarches pour créer et répartir de la valeur ajoutée, comme nous l'a confié, lors d'un entretien, un acteur majeur d'une des entreprises qui fait l'objet de notre étude de cas longitudinale (cf. extrait ci-dessous).

⁴ Source : adapté du « <http://www.journaldunet.com/solutions/0610/061027-éditeurs-croissance-interne-externe.shtml> »

Extrait d'entretien complémentaire relatif à la recherche de relais de croissance.

« (...) des démarches de type horizontal, en allant chercher des nouveaux marchés (une entreprise qui devient exportatrice), ou vertical, en développant de nouvelles gammes de produits, ou une combinaison des deux, pour capter de nouveaux marchés et développer l'offre de produits, peuvent être envisagées pour créer et répartir la valeur ajoutée entre partenaires ». (P.D.G Groupe VASTEM (Entreprise de conception de carrosserie et d'aménagement de véhicules de secours)

1.1.2. Les logiques d'ordre organisationnel et stratégique

Comment faire plus à plusieurs, sans perdre son indépendance juridique et/ou économique ? C'est une question que se posent une multitude d'organisations et d'entreprises avant et pendant la migration de leurs frontières organisationnelles vers de nouveaux ordres productifs.

La *proximité géographique et organisée*, peut guider les parties prenantes dans leurs choix organisationnels et stratégiques de construction des situations de coopérations pour bénéficier d'externalités positives telles que la création technologique (Gaffard, 1990), le dynamisme industriel (Bréchet et Saives, 2001), l'efficacité organisationnelle (Saives, 2002) ou encore l'innovation (Loilier, 2010). L'identification *d'objectifs et de problèmes communs* (Rallet et Torre, 2005), consacrée au développement de la proximité, géographique et organisée, pousse les entreprises et les organisations à nouer des relations de coopération et démontrer ainsi que cela peut répondre à leurs besoins respectifs en termes organisationnels et stratégiques.

La *proximité géographique*, dont le construit métrique est à pondérer par « le coût temporel et monétaire de son franchissement » (Rallet et Torre 2004), est tout d'abord de nature subjective, du fait de la perception ou du jugement de la part des acteurs qui l'appréhendent. Elle est ensuite sociale, car elle est déterminée par les moyens de mobilité qui rapprochent plus ou moins les agents désireux de développer leurs actions communes. La *proximité organisée*, quant à elle, se caractérise par une logique interactionnelle et plus particulièrement relationnelle, dans un espace régi par des règles et des pratiques formelles ou informelles (logique d'appartenance), et dont la convergence cognitive est un signe distinctif des membres actifs qui la composent (logique de similitude). (Rallet et Torre, 2004).

Ces deux logiques de proximité géographique ou organisée sont jugées dans leurs dynamiques, pour partie complémentaires, lorsqu'elles permettent de minimiser les interprétations divergentes par le recours à des moyens de coordination explicites ou tacites, et pour partie substituables, l'une à l'autre, lorsqu'elles compensent, dans une organisation informelle caractérisée par l'absence de règles, la faiblesse de la coopération en augmentant les possibilités d'interactions à travers une convergence forte des représentations.

Cependant, cette proximité, approchée dans un cadre de structuration inter-organisationnelle, qui « facilite les échanges de produits mais aussi les rencontres, les échanges d'information, le partage de connaissances » (Rallet, 2002, p. 13), n'aura en définitive aucune utilité ou effet escompté sur la création de valeur sans activation de la part de ses membres. Perroux (1991) opérait d'ailleurs une distinction entre espace géographique et espace géonomique, défini selon Zimmermann (2008), comme un « espace abstrait dans lequel se construit l'activité économique ». Cette activation et l'organisation des relations de coopération permettent aux partenaires engagés d'accéder à des objectifs inatteignables s'ils étaient restés seuls. Plusieurs retombées sont visées : le marché devient global et planétaire, les ressources sont partagées, des économies d'échelle sont réalisées, les risques sont mutualisés, les délais d'exécution sont réduits et de nouveaux profits sont attendus.

Ces logiques d'ordre organisationnel et stratégique sont guidées par des enjeux politiques (1.1.2.1) et de légitimation (1.1.2.2).

1.1.2.1. Les enjeux politiques

Derrière le concept de proximité géographique et organisée, nous souhaitons apporter un éclairage supplémentaire quant aux différentes stratégies d'alliances ou de coopération et les enjeux qui s'y attachent. En effet, ces interrelations ne se résument pas uniquement à des choix rationnels conditionnés par un management des anticipations mais sont plutôt orientées, à notre sens, par des logiques politiques. Autrement dit, une organisation qui noue des accords de coopération ou d'alliance œuvre dans ce sens, non seulement parce que ces accords s'inscrivent dans sa stratégie d'« alliance stratégique », mais aussi parce qu'elle les conclut en tenant compte de ses propres accords et de ceux des éventuels partenaires avec qui elle projette de construire

sa « stratégie d'alliance ». Nous proposons donc à travers cette interprétation un élargissement des intentions, représentant les enjeux politiques de l'organisation.

Arlandis (1987) distingue, dans son analyse des alliances stratégiques, deux conceptions de la stratégie :

- « La stratégie comme pensée a priori sur l'action à venir » ;
- « la stratégie comme pensée a priori sur l'inconnu à venir ».

Cette différenciation qualifiée de « philosophique » par l'auteur permet de situer la stratégie d'alliances dans la deuxième conception, qui qualifie le concept de stratégie « de déploiement du réel », par contraste avec la première déclinaison, plus rationnelle, qui prône l'anticipation.

Comme la rationalité ne supprime pas la pratique, mais qu'elle est plutôt dans son agencement, dans certaines organisations, l'utilisation de l'accord ne s'inscrit pas dans l'utilité décisionnelle qui précède l'action (logique rationnelle), mais plutôt dans la recherche de l'optimisation de la décision en tenant compte des événements. Cette position nous amène à considérer que la logique rationnelle n'est pas suffisante pour éclairer les stratégies de coopérations et d'alliances, car il ne suffit pas d'être confronté uniquement aux problèmes que l'organisation pense pouvoir résoudre, mais aussi d'explorer d'autres pistes et problématiques qu'elle ne sait pas traiter aujourd'hui, pour être en mesure de les appréhender demain. Dans la littérature consacrée aux jeux des alliances, il est d'ailleurs rapporté, même si l'expression est caricaturale, « que la force des japonais est justement de ne pas avoir de stratégie ». (Arlandis, 1987)

Devant les difficultés liées aux déploiements du monde réel et l'incapacité des organisations à faire face à la dynamique de « l'incertain » du fait de leurs pouvoirs limités, les stratégies d'alliances ou accords de coopération apparaissent comme un point de convergence à explorer pour mieux s'armer pour l'avenir.

La proximité géographique et organisée n'est sans doute pas sans influence sur cette quête d'enjeux politiques. Dans cette perspective, l'élargissement ou l'intégration de nouveaux partenaires transforme en frontières internes une bonne partie de frontières considérées aujourd'hui externes. S'ensuit donc une nouvelle distribution des rôles, et la question est de savoir si les logiques marchandes seront les seules à régir ces espaces inter-reliés, ou bien si des

facteurs exogènes pourront jouer un rôle voire orienter le cours de ces alliances et accords de partenariats, comme par exemple une action émanant des autorités des lieux d'ancrage de ces espaces. La proximité géographique et organisée permet, toute raison gardée, d'effacer progressivement les frontières (Drewe, 1996), pour faire face à des bouleversements économiques et sociaux et accélérer les mutations jugées nécessaires à l'échelle nationale ou internationale. Ainsi, les coopérations en matière de politiques de santé ou de sécurité s'intensifient au fur et à mesure que les risques s'internationalisent, dans bien des domaines comme le transport, les ressources naturelles ou encore la recherche scientifique à travers les partenariats universitaires, qui alimentent des projets allant dans le même sens.

La coopération inter-entreprises, contrainte de construire des compromis opérationnels entre stratégies des uns et politiques des autres devient une sorte de laboratoire d'intégration dans lequel les différents acteurs apprennent à gérer en commun des situations complexes, en tenant compte des enjeux affichés et en mobilisant des agilités réglementaires inusitées⁵.

Le principe des pôles de compétitivité, s'inscrivant dans une tradition de recherche ancienne, initié par les travaux de Marshall (1919), et qui s'est enrichi à travers les développements consacrés aux « districts industriels », puis aux « clusters » appréhendés dans un ancrage spatial et dynamique, illustre parfaitement les enjeux politiques qui se cachent derrière ces « agglomérations » engagées dans des rapports alternatifs mêlant coopération et concurrence. De nombreuses initiatives entrepreneuriales, sur des multiples territoires intéressant de nombreux pays ont vu le jour ces dernières années, relancées par les pouvoirs politiques en place, qui ciblent les avantages compétitifs à travers la création ou la stimulation de dynamiques de productions nouvelles dans des domaines très variés. Les travaux de Porter (1998) ont aidé à mettre en avant les recherches sur les districts industriels et ont participé à promouvoir auprès des milieux politiques ces formes d'organisations et leurs performances. Le « cluster » endosse ainsi un rôle qui déplace sa frontière pour répondre aux enjeux de la mondialisation, du fait de sa capacité avérée à fédérer la performance globale dans la combinaison de l'éclatement des performances individuelles des différentes entités constituantes. Ces réseaux, reflets de ces

⁵ P.D.G Groupe VASTEM (Entreprise de conception de carrosserie et d'aménagement de véhicules de secours)

phénomènes d'agglomérations économiques, dans leurs quêtes d'externalités positives, bénéficient de la part des autorités et des institutions, de soutiens déterminants pour l'émergence de dynamiques territoriales fortes. Le contexte institutionnel définit en contrepartie les règles d'apprentissage et les modalités d'accession aux ressources, à travers l'amélioration des conditions générales de production (Illeris, 2005). Des dispositifs de soutien par exemple peuvent se traduire, pour des projets bénéficiant d'un agrément des autorités publiques et répondant aux stratégies de zonage prédéfinies, par l'octroi d'exonérations fiscales et sociales ou des subventions significatives. Les enjeux politiques visés touchent des domaines variés qui peuvent se traduire en termes de stratégie industrielle, de développement économique, d'aménagement de territoire, du rayonnement et de la visibilité à l'échelle nationale et/ou internationale ...

À côté des enjeux politiques, la *légitimité* paraît comme un point de convergence en matière de choix organisationnels et stratégiques. Les multiples apports, ancrés dans les jeux de rôles des acteurs, justifient ainsi le recours à cette ressource à part entière et à travers elle à une quête de soutien social et de satisfaction des attentes des différentes parties prenantes.

1.1.2.2. La légitimation

En sciences sociales, les processus d'interaction, générateurs de comportements ou d'actions d'adhésion positives, caractérisent le pouvoir et par extension la légitimité. La définition donnée par le dictionnaire de l'Académie Française (9^{ème} édition), nous renvoie concernant cette notion de légitimité au « *Caractère de ce qui est fondé en droit ou de ce qui est conforme à l'équité, à la raison, aux règles établies, à la tradition* ». Quant à la légitimation (dérivé de légitimer), ce même dictionnaire, par extension, la qualifie comme « *le fait de donner un caractère légitime à un acte, une entreprise, etc.* »).

Des chercheurs comme Eberwein et Schemeil (2005) ou Koops (2009) stipulent que les organisations n'ont le choix que de coopérer avec une pluralité d'acteurs, lorsqu'elles se trouvent dans une situation de dépendance en matière de légitimité, d'information ou d'autres ressources. Cette coopération se traduit par des stratégies d'ajustement intentionnelles afin

d'atteindre des objectifs communs. Le discours sur la légitimité et particulièrement sur la construction de la légitimité, interne ou externe, est aujourd'hui essentiel en termes d'enjeux et de dynamiques organisationnelles. La quête de ressource bouscule les frontières et souligne aussi la nécessité d'adaptation des organisations au changement de rôle qu'elles sont censées jouer, passant d'acteurs de production et de transferts de biens et de services à un rôle d'exercice de pouvoir, épousant une approche plus « techniciste » de l'action, à l'image des ONG, pour servir leur position.

Les interactions et les liens fructueux qui existent entre la légitimité et la coopération abondent dans la littérature. Perroux (1971) évoque un champ de forces au sein duquel les acteurs sont à la recherche d'une position dominante. Cette position permet à chaque acteur économique de mieux situer son action et de la valoriser. Le même auteur (Perroux, 1973) souligne aussi l'intérêt réciproque que les acteurs, en interaction, peuvent espérer escompter en visant certains objectifs et à tout faire pour s'y tenir. La légitimité, paraît ainsi, à bien des égards, constituer une solution sans équivoque au problème de la coopération. L'interaction est considérée donc aux yeux de l'auteur comme un échange et plus particulièrement comme une convergence réunissant « des sujets et des projets ».

Le sociologue Reynaud, (1997, p. 41) considère quant à lui que, « *La légitimité repose sur une invocation. Mais elle ne peut être invoquée sans autre précision [...], elle est en général relative à un objet, à un domaine ; au sens très large du mot : à un projet* ». Elle dépend aussi de l'autorité accordée aux décisionnaires qui arbitrent entre différentes possibilités, c'est-à-dire dans la plupart des cas à la procédure de l'utilité décisionnelle. Dans la coopération traduisant une relation d'interdépendance, les notions relatives au pouvoir et à la légitimité ont donc droit de cité car elles aident à comprendre les jeux de rôles des acteurs et leur nécessité de coopérer. Pour Weber (1947), l'autorité et le pouvoir, dans une acception classique, constituent des concepts qui assoient et enracinent la légitimité. Il distingue ainsi trois variantes essentielles qui fondent ce concept de légitimité : le *pouvoir « traditionnel »* qui puise ses ressources dans des coutumes et traditions enracinées, le *pouvoir « charismatique »* qui convoque la confiance suscitée et la singularité des qualités de son détenteur et enfin le *pouvoir du « Statut établi »* justifié par des règles installées légalement ou agencées rationnellement.

Scott (1995), qui analyse la dimension organisationnelle, a proposé une typologie de la légitimité en trois formes principales : Une *légitimité normative* qui tire son approbation des valeurs sociales et des normes établies au sein de l'organisation ; une *légitimité cognitive*, en rapport avec l'identité organisationnelle, basée sur des croyances partagées et en dernier lieu une *légitimité réglementaire* qui se fonde sur des dispositifs légaux et des conventions contraignantes. Les deux premières formes s'inscrivent plutôt dans des processus d'apprentissage et de socialisation, alors que la dernière semble davantage caractérisée par un certain formalisme.

Suchman (1995) a distingué deux courants de la légitimité: un premier courant à *visée institutionnelle* avec les travaux d'auteurs tels que Meyer et Rowan (1977), Di Maggio et Powell (1983), Powell et Di Maggio (1991), consacrés aux impulsions culturelles issues des mouvements de structuration des champs organisationnels, qui agencent et ordonnent les activités des entreprises, puis un second courant avec une *perspective stratégique* à l'instar des recherches de Dowling et Pfeffer (1975), Pfeffer et Salancik (1978), qui s'inscrivent dans une démarche managériale, qui permet de déployer dans les organisations des symboles spécifiques pour servir leur quête de soutien social (Buisson, 2008). Ces développements appropriés dans un système socialement construit de normes, de valeurs et de croyances aboutissent à mettre en exergue trois types de légitimité selon Suchman (1995) : une légitimité *cognitive* qui rejoint celle de Scott et sa perspective organisationnelle, une légitimité *morale* et une légitimité *pragmatique* qui tient à l'effort de l'organisation de satisfaire les intérêts d'une catégorie ciblée. L'auteur intègre dans ses travaux la dimension des relations interpersonnelles, dans une acception dédiée aux parties prenantes (stakeholders). Dans cette optique, trois déterminants sont mis en évidence : « le *pouvoir d'influence* » de la partie prenante qui, par des mécanismes coercitifs ou normatifs, réussit à faire valoir prioritairement ses intérêts au détriment des autres partenaires ; « la *légitimité de la relation* » de la partie prenante avec l'organisation ; et enfin « *l'urgence à satisfaire les attentes des parties prenantes* » en tenant compte de l'importance de la demande et des délais impartis.

Buisson (2008) souligne une divergence concernant ces deux perspectives, qui tient « principalement aux hypothèses en termes d'agence et d'encastrement culturel » et ajoute, à propos de la perspective institutionnelle, en citant Dowling et Pfeffer (1975), qu'une

organisation est jugée légitime quand son système de valeurs et ses actions sont en adéquation avec un contexte d'implication de l'action dans le système social auquel elle appartient. À travers cette vision, la légitimité est approchée comme une construction sociale inscrite dans une dynamique liée à son évolution. La dimension stratégique, quant à elle, considère plutôt la légitimité comme ressource opérationnelle qui participe à la captation d'autres ressources nécessaires à la survie et au développement de l'organisation. Comme le souligne Suchman (1995) : « la légitimité est une ressource opérationnelle [...] que les organisations extraient - souvent pour des visées concurrentielles - de leurs environnements culturels, et qu'elles utilisent pour poursuivre leurs objectifs ».

Les travaux issus de la théorie de l'économie des conventions (Favereau, 1989) et de la régulation sociale (Reynaud, 1997) permettent un éclairage intéressant sur les mécanismes qui régissent la coordination des relations entre parties prenantes. La coopération et la légitimité apparaissent tantôt alignées, si des efforts continus sont déployés en ce sens pour la recherche de solutions satisfaisantes au profit l'ensemble des acteurs concernés, tantôt dispersés, telle une trajectoire d'un signal subissant de multiples et parfois de subtiles forces parasites, en cas de conflits, entraînant par la même occasion des effets contraires : on parle alors de « délégitimisation ».

Les régulations entre parties prenantes, synonymes d'arbitrages, sont donc la représentation d'une multitude de légitimités qui intéressent aussi bien la sphère interne que celle située en dehors de l'organisation. L'apport contributif de la théorie néo-institutionnelle (Selznick, 1949) est ici important étant donné les répercussions et l'impact de son environnement sur sa légitimité (DiMaggio P.J., Powell W., 1983). Au même titre que les parties prenantes assistent à des jeux d'interactions plus ou au moins forts, les légitimités interne et externe des organisations s'inscrivent aussi dans cette dynamique interactionnelle et subissent l'influence de leurs environnements. Cette interaction pour qu'elle soit fructueuse nécessite le déploiement d'une communication adaptée, signe d'un langage commun qui fait référence au management compréhensible et cohérent de Laufer (1991).

Le cas récent de l'entreprise « NIKE »⁶ est révélateur de cette proximité interactionnelle et traduit l'absence de frontière en matière de légitimités. Les défections de plusieurs cadres de haut rang auxquelles est confrontée cette firme de l'Oregon (Etats-Unis), ces derniers temps, témoignent du décalage ou de la contradiction qui peuvent exister entre une légitimité extérieure, bien établie, et une légitimité intérieure qui, aujourd'hui, se trouve menacée, si des régulations individuelles et collectives en termes de pratiques et par rapport au projet central de l'entreprise ne se font pas jour. Autrement dit, un environnement interne qualifié de « toxique » par une majorité de collaborateurs de sexe féminin, qui se plaignent d'actes de discrimination, de harcèlement moral, voire sexuel depuis le mouvement « #MeToo », né du scandale Harvey Weinstein, menace aujourd'hui ses célèbres slogans « Just do It » ; « Do the Right Thing », lesquels sont censés inciter de nombreux adeptes de la marque à poursuivre leurs rêves. Il convient aussi de rappeler cette contradiction à travers des opérations de marketing et de communication publicitaire initiées à l'extérieur, pour défendre une image d'une entreprise progressiste, défenseuse des valeurs d'égalité et de justice. Dans le sillage de cette imbrication, qu'il s'agisse de partenaires (distributeurs, ambassadeurs sportifs prestigieux ...), de territoires d'ancrage ou d'autres acteurs ayant tissé des liens avec la marque, toute cette sphère risquerait d'être affectée en subissant différents impacts, ne serait-ce que financiers.

La légitimité se construit donc avec les acteurs, elle prend son sens dans la construction d'un projet (Reynaud, 1997) et suit un processus dynamique (Beaulieu S. et al., 2002 ; Oliver C., 1991), qui alterne des phases mêlant construction, régulation, ajustement et reconstruction.

Enfin, il convient dans le cadre de ces développements consacrés à la légitimité d'établir un lien avec le concept *d'innovation*, dont la captation de ressources est un déterminant essentiel. Comme nous l'avons signalé précédemment, la légitimité, dans une vision stratégique, est considérée comme une ressource opérationnelle et à ce titre, elle participe pleinement à la captation d'autres ressources. Dans cette perspective, les organisations doivent œuvrer pour

⁶ « Nike : exode massif de cadres dirigeants, après des soupçons de harcèlement moral et sexuel. », Article publié par le monde avec l'AFP, 10/05/2018.

préserver et promouvoir leurs habiletés dans la maîtrise des domaines techniques et maintenir leur légitimité si elles veulent face aux défis qui leur sont lancés.

Après avoir abordé les raisons économiques et les choix organisationnels et stratégiques qui justifient le recours à ces logiques de coopération inter-organisationnelle, il convient d'apporter maintenant un éclairage quant aux formes et aux modèles que ces configurations empruntent pour construire leur projet d'ordre de production.

1.2. Les principaux modèles observés dans les situations de coopération inter-organisationnelle

L'instabilité et la perméabilité des marchés ont eu raison de la normativité d'autrefois qui assurait une certaine protection de l'entreprise, de ses produits et de son environnement en général. Face à ce constat, des logiques de réactivité, parfois extrême, sont adoptées pour se conformer voire anticiper toutes les situations. Qu'il s'agisse par exemple d'acteurs présents sur un marché dans le même secteur d'activité, des partenaires d'autres secteurs qui souhaitent pénétrer ce marché, de concurrents à intégrer (par fusion/absorption) pour stabiliser le marché, d'assurer des volumes plus importants pour rentabiliser les process, ou encore de développer des opportunités commerciales, à travers ce qu'offre par exemple un réseau commercial, toutes ces situations peuvent constituer des opportunités de coopération guidées et déterminées soit par des décisions de l'actionnariat, soit par des pressions économiques émanant du marché.

Ces projets de coopération peuvent revêtir différentes formes, influencées par plusieurs critères tenant à la nature des relations entretenues avant leur engagement dans une coopération inter-organisationnelle, aux caractéristiques du projet lui-même, à la taille des protagonistes, au positionnement dans la chaîne de valeur, à la structure du secteur d'activité etc.

Les configurations que nous déclinons dans la suite de cette thèse ne sauraient prétendre ni à l'exhaustivité ni à l'universalité, car toute généralisation comprend sa part de simplification et sous-tend des caractéristiques figées et exclusives. L'observation de la réalité nous montre sans cesse l'évolution des relations interentreprises, ce qui peut engendrer des modifications de leur qualification. Pour apporter un éclairage sur ces formes, un *triolet coopératif*, recensé à

partir de différents travaux de recherche qui s'intéressent à ces regroupements collectifs, est exposé ci-après.

1.2.1. Le triptyque coopératif

Les organisations peuvent aujourd'hui difficilement s'extraire du jeu des relations collectives. Pour présenter ces configurations, et faciliter leur compréhension, l'analyse de la portée de leurs mécanismes de coordination et de régulation, nous avons choisi de développer trois principaux modèles : le modèle de coopération horizontale (1.2.1.1), le modèle de coopération verticale (1.2.1.2) et enfin le modèle de coopération diagonale (1.2.1.3).

1.2.1.1. Le modèle de coopération horizontale

La poursuite de stratégies, mêlant coopération et compétition peut apparaître, de prime à bord, difficile à comprendre, et pourtant, de nombreuses structures organisationnelles ont compris l'intérêt de mettre en place de telles stratégies à tel point qu'elles commencent à devenir incontournables et s'imposent, comme domaine de recherche en sciences de gestion et dans le management stratégique. Ce qui est intéressant à notre sens, c'est ce paradigme combinatoire « concurrentiel-relationnel » à travers lequel l'affrontement et la dissuasion de coopérer se laissent saisir par une logique relationnelle, qui attribue à la capacité de coopérer un rôle déterminant dans la création et la répartition de la valeur ajoutée.

La coopération horizontale concerne donc les accords ou les pratiques concertés conclus entre des entreprises rivales. Cette pratique, connue aussi sous le nom de « *coopétition* » (Brandenburger et Nalebuff, 1996) ou de « *concurralliance* » décrit un comportement qui est à la fois coopératif et compétitif entre des organisations positionnées sur les mêmes marchés. De nombreux travaux de recherche (Brandenburger et Nalebuff, 1996) ; (Lado et al, 1997) ; (Bengtsson et Kock, 1999, 2014) ; (Pellegrin et Fenneteau, 2007) ; (Giovanni et al, 2007) ; Julien Granata et Frédéric Le Roy, 2014), se sont intéressés à ces stratégies de coopétition. On peut identifier deux approches majeures dans cet ensemble de travaux. La première considère la relation entre rivaux comme source de création de valeur ajoutée et de performance, alors

que la seconde prête une certaine fragilité à la relation et invoque son instabilité permanente, du fait du comportement d'opportunisme présumé du partenaire.

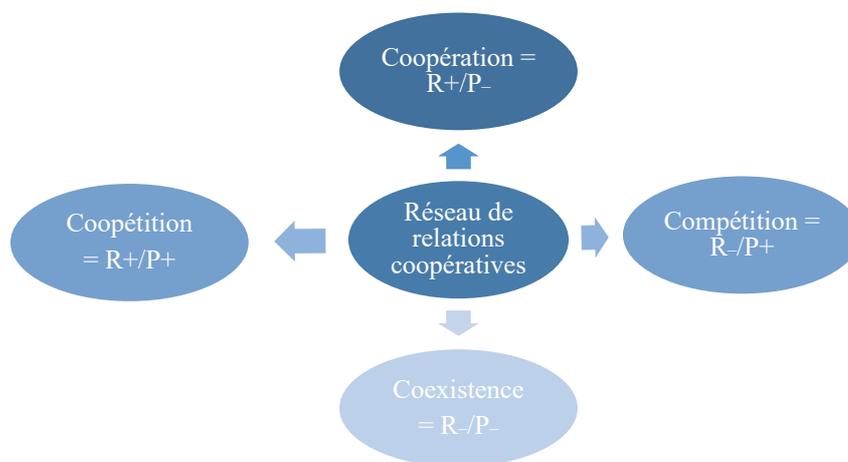
La contribution de Bengtsson et Kock (1999) quant aux comportements relationnels est considérée comme la plus aboutie. Elle s'appuie sur des travaux de recherches antérieurs très proches de la théorie des jeux et en particulier ceux de Brandenburger et Nalebuff (1996), relatifs au réseau de valeur (Value network), qui appréhendent la coopétition comme un nouveau modèle économique, abondant ainsi dans le sens du modèle des cinq forces de la concurrence traditionnelles de Porter. Dans cette perspective, l'organisation doit se positionner par rapport à des partenaires considérés comme des « complémenteurs » et avec qui elle se projette de créer plus de valeur, qui soit visible aux yeux de ses clients, et tenir compte des « substituts » (ennemis), qui eux cherchent à côtoyer une valeur alternative pour les clients, rendant ainsi toute alliance irréalisable.

À côté de ces travaux, ceux de Lado et al (1997) ont enrichi ce corpus théorique par l'intégration de la théorie des ressources. Leur contribution majeure, *le comportement « synchrétique »*, s'inscrit dans les typologies comportementales susceptibles d'être adoptées par les organisations en situation de concurrence et qui œuvrent pour aliéner des rentes économiques. Quatre configurations de comportements ont été proposées par ces auteurs :

- Un comportement *monopolistique* dénoué de toute coopération et compétition ;
- Un comportement *coopératif* qui privilégie la collaboration à l'affrontement ;
- Un comportement *compétitif* où l'affrontement et la dissuasion en termes de coopération deviennent des armes redoutables ;
- Enfin, un comportement « *synchrétique* », où l'affrontement et la coopération sont déployés simultanément pour servir et asseoir la stratégie de l'organisation.

Les analyses de Bengtsson et Kock, que nous retenons dans le cadre de cette étude, sont intéressantes à double titre. D'une part, elles considèrent les stratégies de coopétition à travers l'analyse combinatoire du couple « besoins en ressources extérieures/position sectorielle de l'organisation », et d'autre part, elles estiment que la coopération et la compétition peuvent intervenir simultanément sur plusieurs dimensions. Ce faisant, ces auteurs rejoignent les travaux de Brandenburger et Nalebuff. La Figure n°2 synthétise ces comportements relationnels et trace la base de la conceptualisation de cette nouvelle forme de coopération.

Figure 2 - Le modèle de relations coopératives



Légende : (R) : Besoin en ressources extérieures (+) : Plus fort(e) besoin ou position
(P) : Position dans le secteur (-) : Moins fort(e) besoin ou position

(Source : Adaptée de de Bengtsson et Kock, 1999)

1.2.1.2. Le modèle de coopération verticale

À l'image de la relation client-fournisseur, les coopérations verticales sont des accords ou alliances conclus entre entreprises non concurrentes directement sur leurs marchés respectifs. L'objectif de cette association est la mise en commun de certaines ressources et compétences pour servir la construction ou le développement d'un projet, qui ne saurait voir le jour sans ce rapprochement de l'organisation avec ces partenaires (Le Roy et al. 2016). Dans ce modèle, la complémentarité des ressources et des compétences est mise en avant tout en réduisant les incertitudes liées au risque de transfert des connaissances et la duplication des ressources stratégiques.

La confiance permise par l'absence de concurrence renforce la coopération (Whitley, 2002). Plusieurs travaux empiriques consacrés à ce type de coopération montrent l'effet positif sur la création de valeur, et plus précisément sur l'innovation. Pour Fritsch et Lukas (2001), la coopération entre fournisseurs et clients engendre des améliorations en matière d'innovation de processus et de produit. Santamaria et Surroca (2011) mettent en lumière le lien existant entre la coopération verticale et l'augmentation de la fréquence de l'innovation produit. Tomlinson

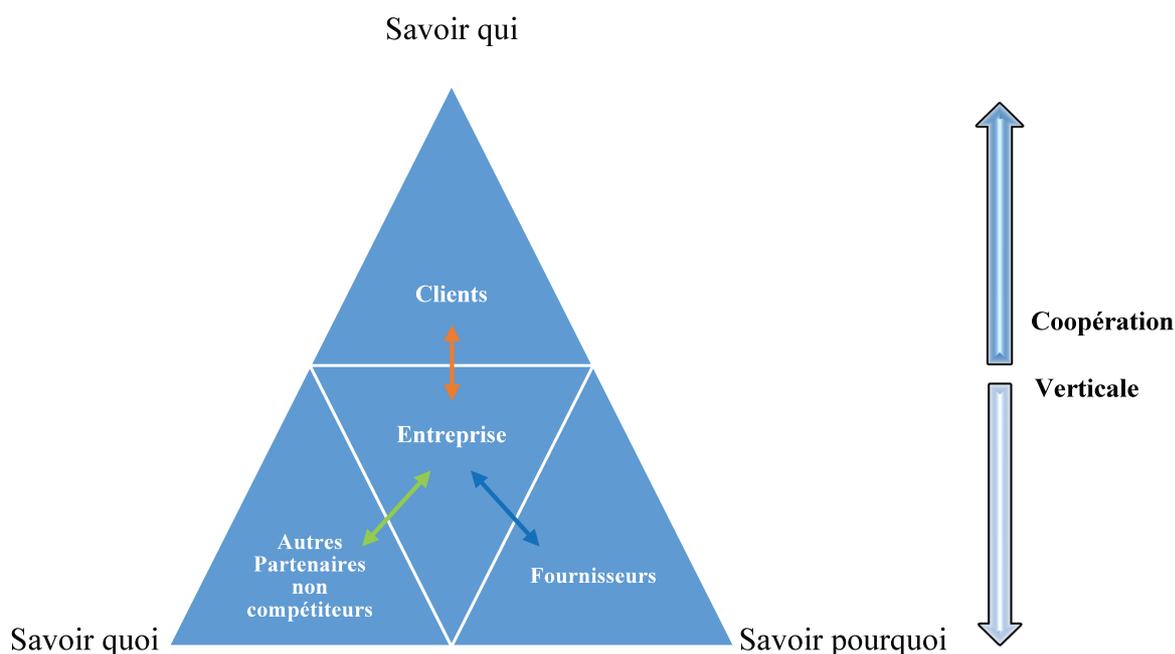
(2010) relève également un impact positif de l'innovation de l'entreprise à travers les relations de coopération verticale.

Dans la même logique, Neyens et al. (2010) et Le Roy et al. (2013), étudiant les innovations incrémentale et radicale, montrent, pour les premières, des liens positifs entre les relations coopératives discontinues (entre clients-fournisseurs) et l'innovation incrémentale d'une part, et entre les stratégies coopératives continues (avec les universités et les organismes de recherche) et l'innovation radicale d'autre part. Pour les innovations radicales, les relations de coopération avec les clients, les centres universitaires et les organismes publics de recherche ont un impact positif certain sur l'innovation radicale. Ce même constat peut être étendu, cette fois-ci à l'innovation incrémentale, quand il s'agit de la coopération avec les clients et les universités.

L'étude de cette coopération verticale questionne, à notre sens, son émergence, sa construction et son développement. Si le champ d'intervention de l'organisation est aujourd'hui de plus en plus étendu et que ses connexions avec le monde extérieur ne cessent de se multiplier, il apparaît inconcevable de la part de ses instances dirigeantes de ne pas déplacer leurs frontières et d'œuvrer pour renforcer les liens avec des partenaires susceptibles d'impacter positivement les performances. Ce lien d'ailleurs, qui n'est pas évident quand il s'agit d'autres partenaires que les clients ou fournisseurs (Persais, 2002), apparaît de manière évidente dans les stratégies de coopération complémentaire. C'est *l'intelligence stratégique* qui permet à son détenteur de percevoir les effets positifs et les espérances de création de valeur à long terme.

Durand (1997), dans cette perspective, distingue le « savoir qui » relié aux acteurs clés, le « savoir quoi » qui réside dans les attentes et enfin le « savoir pourquoi » considéré comme une variable explicative, qui doit guider l'intérêt de l'organisation et lui permettre de tisser des liens avec ses partenaires stratégiques. En somme, il convient que l'ensemble des parties prenantes aient conscience de l'intérêt qu'elles ont à coopérer mais aussi de joindre à l'intention, l'action, qui seule, est capable d'introduire le changement dans l'ordre productif et de rendre tangible ce processus de création et de répartition de la valeur ajoutée. Si « *l'affectio societatis* » est un fondement principal en matière de création de sociétés, « *l'animus cooperandi* » (Aliouat, 1996), est jugé, quant à lui, une condition nécessaire qui permet cette prise de conscience active pour mettre en ordre de marche la coopération. (Cf. figure n°3)

Figure 3 - Des savoirs et des relations coopératifs : une histoire verticale



(Source : créée pour les besoins de nos travaux)

1.2.1.3. Le modèle de coopération diagonale (entre complémentaires)

Les coopérations diagonales, qualifiées parfois de transversales ou intersectorielles, désignent tous les accords ou conventions noués entre des organisations non concurrentes, n'évoluant pas dans le même secteur, mais dont les besoins et les intérêts sont similaires. Ce type de coopération est dépourvu de toute relation transactionnelle directe ou concurrentielle, car les produits sont complémentaires.

Dans la coopération diagonale, les activités des entreprises concernées intéressent différentes phases successives d'un processus de production, ou constituent des phases interconnectées d'un même processus, à l'image de la Recherche et Développement ou du marketing dans les stratégies d'innovation. Les partenaires opèrent donc dans des chaînes de valeurs différentes mais sont dotés d'un intérêt commun, qui leur permet d'espérer profiter collectivement des résultats de la coopération. Qu'elles soient organisées de façon polarisée (firme principale et entités satellites) ou dispersée (adoption de positions équivalentes dans la chaîne de création de valeur), le degré de dépendance entre les partenaires est très prononcé du fait du fractionnement de l'offre globale, et l'objectif reste identique quant à la création de la valeur supplémentaire pour le client final.

Une structure de recherche mise en place par exemple dans le cadre d'une coopération diagonale permet aux parties prenantes d'impacter positivement l'amélioration de leurs produits respectifs. Cette forme de coopération est souvent caractérisée par un degré élevé d'innovation et un engagement fort des acteurs.

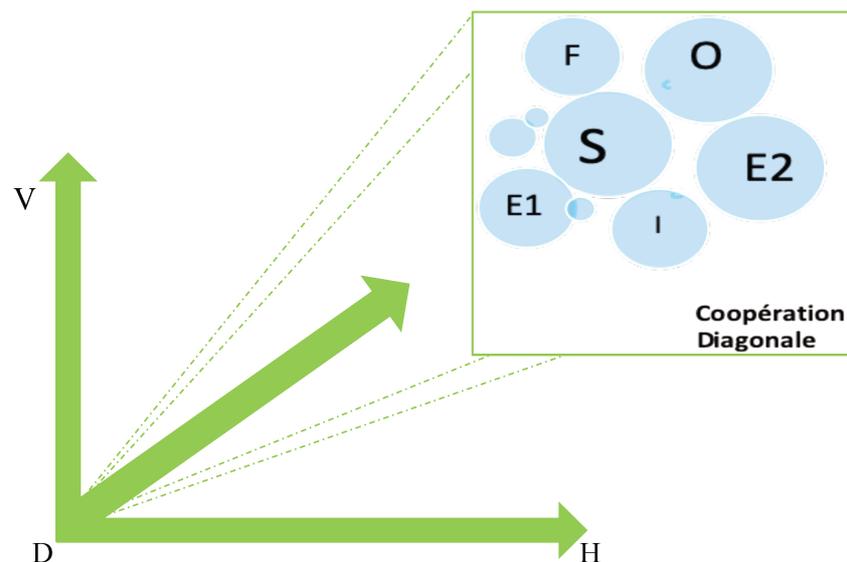
La coopération intersectorielle, qui ne se limite pas à un projet unique, entre dans le cadre de ce modèle de coopération diagonale car elle permet de croiser les secteurs d'activité de plusieurs partenaires dans le cadre d'un projet donné. Ce croisement permet aux acteurs de mener une réflexion sur la nature complémentaire de leurs compétences et sur le transfert de leur technologie. Ici, les différentes parties prenantes interagissent dans le cadre de leurs compétences spécifiques pour créer des synergies et en tirer des avantages coopératifs.

Adler (1979) et Koenig (1996) qualifient ce type de coopération de *stratégie ou de partenariat de symbiose*, qui permet le développement et l'émergence de nouvelles offres à partir d'une combinaison de ressources et compétences dont le chemin d'accès par voie interne serait un processus long et difficile. Le secteur de tourisme, considéré comme un secteur transversal (culture, santé, environnement, industrie, transport ...), illustre bien ce type de coopération intersectorielle qui autorise, à travers l'innovation, d'introduire de nouvelles connaissances dans l'activité économique touristique. Cette coopération peut se traduire par de nouvelles technologies (information, communication), de nouveaux équipements industriels, de nouvelles compétences, ou de nouvelles formes de gouvernance. La mise en réseau de l'affaire de tourisme, prise dans le cadre de cet exemple, va au-delà du secteur d'activité et de la filière elle-même. Les clients attendent toute une chaîne de différents services qui leur permettent de vivre des expériences remarquables. Ce sont donc les acteurs des différentes filières et l'orchestration de ces ressources touristiques qui permettent de créer des offres à forte valeur ajoutée et une renommée des territoires et au sein des territoires. En somme, les actions de ce type de coopération permettent de renforcer à la fois l'offre touristique et l'économie non touristique des différentes filières impliquées.

Il convient de noter enfin que la coopération intersectorielle intéresse aussi les enjeux et les dynamiques des territoires en termes de développement et d'attractivité. Elle met l'accent sur la nature imbriquée, multiniveaux et étroitement liée des processus, ce qui peut aider au décryptage des systèmes emboîtés, sujets à de multiples phénomènes visibles et cachés (Lacour, 1993) et entraîner parfois, en dépit du cadre « incitatif-coercitif » initié par les instances

institutionnelles, des échecs du fait de la complexité des approches stratégiques intégrées multi-acteurs. (Cf. figure n°4).

Figure 4 - Logique de coopération entre complémentaires



S : Secteur - E : Entreprise - F : Filière - O : Organisation - I : Institution

(Adaptée de Messadia et al., 2009)

1.2.2. La coopération inter-organisationnelle et ses mécanismes de coordination et de régulation

Les travaux de recherche sur les logiques de contrôle dans les situations de coopération inter-organisationnelle sont abondants dans la littérature, voire pléthoriques, ce qui prouve d'une part l'intérêt que représentent ces structures en tant que modèle productif évolutif et d'autre part, leur complexité, de par les spécificités des modèles observés, et en particulier en termes d'autonomie et de position économique dans la chaîne de création et de répartition de la valeur ajoutée.

Dumoulin (1996, 1997) dans ses travaux relatifs aux réseaux, et en particulier ceux portant sur les configurations de contrôle des réseaux inter-organisationnels, fut un des premiers à initier une transposition du contrôle organisationnel, en exploitant la typologie de Ouchi (1980), aux relations inter-organisationnelles. Concernant les systèmes de coopération, il considère que « dans un contexte coopératif, le contrôle organisationnel doit dépasser le niveau du contrôle de gestion et concerner l'ensemble des dispositifs d'orientation des comportements que met en place la firme-pivot pour maîtriser ses satellites » (Dumoulin 1997, p. 46).

Dans son cadre d'analyse consacré au contrôle des réseaux inter-organisationnels, Dekker (2004), en mettant en évidence leur hétérogénéité tant sur les formes que sur les buts poursuivis, relève l'insuffisance de la théorie des coûts de transaction et conclut à la nécessité de mettre en place des mécanismes de coordination. La littérature rapporte d'ailleurs que dans de nombreux cas, les échecs de ces réseaux inter-organisationnels trouvent leur cause dans les difficultés à coordonner leurs formes. Dans la même logique, Dyer et Singh (1998) estiment quant à eux qu'une gouvernance efficace de la relation est synonyme d'un avantage concurrentiel inter-organisationnel.

Deux approches relatives à ces mécanismes de contrôle semblent se distinguer. La première, convoque des déterminants traditionnels de l'organisation, qu'elle reproduit au niveau inter-organisationnel, c'est à dire ceux liés au marché, à la hiérarchie, à la socialisation et à la culture, en rapport avec une position dominante d'un type de coordination et de régulation donné. La seconde pointe les carences d'un système unique, qui même s'il apparaît saisissable, demeure insuffisant quant à son opérationnalité.

1.2.2.1. L'approche traditionnelle des mécanismes de contrôle dans les coopérations inter-organisationnelles

L'équilibre complexe qui appelle à concilier, en fonction des pouvoirs des uns et contre-pouvoirs des autres, l'opportunisme, les stratégies propres des acteurs et les zones d'incertitude que les organisations cherchent à créer pour se ménager des espaces de liberté, nous montre que tout accord de coopération peut produire en son sein des problématiques inconnues des partenaires indépendants ou des structures hiérarchisées.

Dans les développements suivants, nous faisons le choix d'établir un rapprochement entre les principaux types de contrôle, proposés dans la littérature, et les logiques de coordination, comme modes de contrôle, considérées dans une acception relative aux formes de coopération.

(a) Trois idéaux typiques du contrôle

Schaan (1983) distingue dans ces travaux relatifs à la joint-venture, trois paramètres significatifs de ces procédés de contrôle. Le premier questionne la *manière d'utiliser ces mécanismes*, qui permettent d'assurer la coordination et la régulation des relations des organisations (Mintzberg 1982) que Lorino (1997), qualifie *d'axe sémiotique*. Dans cette perspective du « comment contrôler », la littérature différencie trois types de mécanismes :

- Les *mécanismes de contrôle directs centralisés*, à l'image du pilotage de Bouquin (1998) et de la supervision directe de Mintzberg. Ici, la constatation directe ou l'utilisation d'un système informationnel sont des procédés hautement privilégiés ;
- Les *mécanismes contractuels de contrôle et de régulation* qui permettent de définir les termes de la relation, c'est-à-dire d'asseoir les normes en matière de « délivrance de l'offre », de fixer les règles de communication sur les données, de recenser les obligations en matière de vie sociale (Gouillet-Meyssonier, 2011), autrement-dit, de viser l'adhésion des acteurs à des valeurs communes (Fiol, 1991), par l'intermédiaire soit d'un contrôle clanique (Ouchi, 1980), soit de la culture (Lebas, 1986) ;
- Et enfin les *mécanismes de type cybernétique* (mécaniques) reposant sur les règles (Lebas, 1986), règlements et procédures (Fiol, 1991) et se traduisent par des automatismes (Bouquin, 1998) et une certaine standardisation en général des procédés de travail, associée à un dispositif d'information et d'alerte sur les perturbations détectées.

Le second paramètre s'intéresse aux champs d'activités sujets au contrôle (Schaan, 1983) et dans cette investigation du « quoi contrôler », Petitjean (2001) propose quatre catégories :

- Le contrôle des *comportements* (Ouchi, 1979), des *actions* (Merchant, 1982) et (Mintzberg, 1982), ou celui des *activités* (Fiol, 1991) ;
- Le contrôle des *résultats* ou des performances ;

- Le contrôle des *caractéristiques du personnel* (Merchant, 1982) ou des *qualifications* (Mintzberg, 1982) ;

- Et enfin, le contrôle de *l'identité culturelle*.

Le troisième paramètre quant à lui, fait référence à « qui contrôle », c'est-à-dire l'acteur chargé du contrôle, et au degré et à l'intensité de l'exercice de ce contrôle qui se traduit dans ce que Lorino (1997), qualifie *d'axe politique de contrôle*.

Le tableau 1 permet d'établir une synthèse de ces principaux types de contrôle.

Tableau 1 - Principaux types de contrôle

Typologie de contrôle	Champ du contrôle	Modèle de contrôle	Mécanismes de contrôle (Axe sémiotique)	Déterminant principal (Axe politique)
Administratif et Bureaucratique (Autorité)	Actions - Comportements	Personnel centralisé (autorité)	Contrôle - Supervision directe	Principal
		Impersonnel Bureaucratique (Règles, procédures, standards ...)	Standardisations des procédés (Mintzberg) Règlements et procédures (Fiol) Routines (Nelson et Winter)	Principal essentiellement et agent pour le contrôle d'exécution
Mercantile	Résultats - Performances	Contrôle des sorties (produits, données, résultats ...)	Incitations Standardisation des résultats (Mintzberg)	Principal et agent
Social et culturel	Identité – Culture	Contrôle culturel (Normes, valeurs, culture)	Standardisations des normes et des qualifications (Mintzberg) Contrôle par la culture	Acteur essentiellement (auto-contrôle)

(Adapté de Petitjean, 2011)

Après avoir abordé ce triptyque de questionnement : « Qui contrôle ? », « Quoi contrôler ? » et « Comment contrôler ? », il apparaît possible d'établir un lien avec les logiques de coordination de réseaux et leurs dimensions complexes, tant organisationnelles qu'inter-organisationnelles.

(b) Des formes et des relations complexes

Grandori et Soda (1995, 1997), dans le prolongement des travaux de Miles et Snow (1986, 1992) relatifs aux typologies des réseaux, intègrent la spécificité des actifs (stables versus dynamiques et réseau internet), et de Marschak (1955) concernant la coordination. Ces auteurs associent, avec des principes empruntés aux corpus théoriques que sont la Théorie de l'agence, la Théorie des coûts de transaction..., des critères liés à la centralisation et au formalisme et repèrent trois logiques de coordination (Petitjean, 2001) :

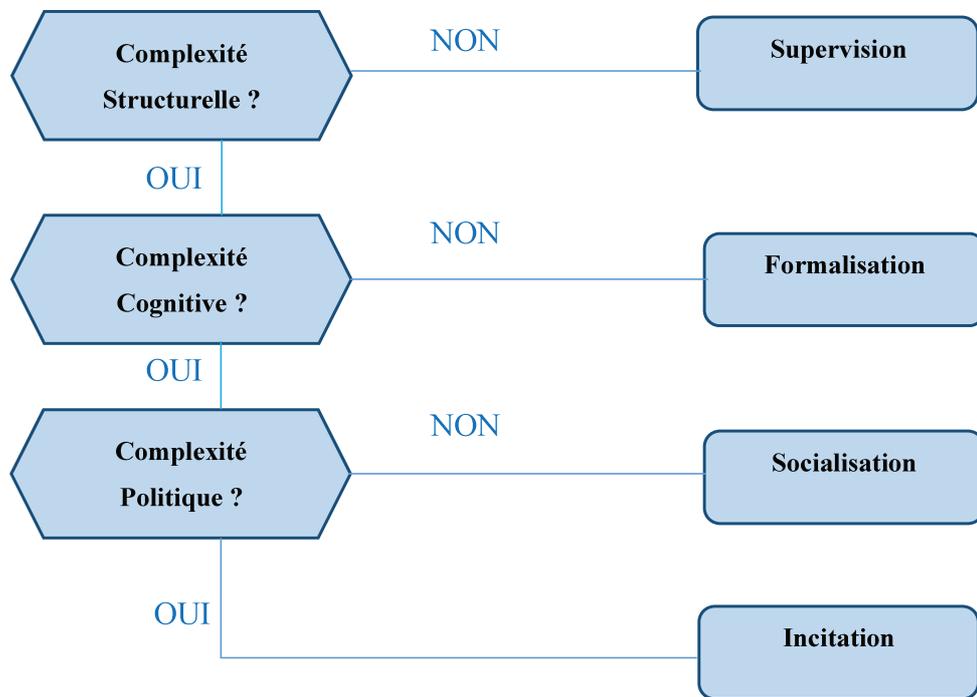
- Une logique *d'équipe* qui se distingue par une convergence de jugement de la part de partenaires interdépendants, en matière d'actions principales à entreprendre ;
- Une logique *de fondation*, qui malgré les intérêts dissociés de ses propres parties prenantes, permet à ces dernières de trouver des accords ex ante et de réaliser le partage de la valeur ajoutée issue de l'action coopérative ;
- Et une dernière logique, empruntant la terminologie *de coalition*, qui renvoie aux cas des conflits d'intérêts et insiste sur les difficultés d'analyser la contribution de chaque partenaire.

En parallèle à cette analyse, des dimensions tenant à la complexité organisationnelle et inter-organisationnelle sont aussi introduites, ce qui permet de distinguer trois dimensions :

- Une première dimension *structurelle* liée à la complexité issue des jeux et relations d'interdépendance ;
- Une seconde dimension *cognitive* qui renseigne sur les difficultés que rencontrent les partenaires quant à l'observation et à la mesure des résultats ;
- Une dernière dimension *politique* qui s'attache à évaluer la convergence envers les principaux objectifs organisationnels.

La figure n°5 associe les dimensions de la complexité de la situation de coopération inter-organisationnelle et les modes de coordination privilégiés.

Figure 5 - Ordonnancement de la complexité organisationnelle et les modes de coordination



(adaptée de Grandori, 1997)

Grandori et Soda ont cherché à associer cette complexité organisationnelle aux travaux cités précédemment de Marshack (tableau 2), ce qui permet de réaliser une classification des configurations inter-organisationnelles, laquelle présente l'intérêt non seulement de transposer les mécanismes habituellement appliqués au sein des organisations aux relations interentreprises, mais aussi de rejoindre les principales approches consacrées aux configurations inter-organisationnelles.

Tableau 2 - Principales formes de réseaux

Réseaux	Réseau Bureaucratique	Réseau Social	Réseau Propriétaire
Caractéristiques			
Logique de coordination	Fondation	Équipe	Coalition
Mécanisme de coordination	Formalisation	Socialisation	Incitation
Complexité structurelle	Oui	Oui	Oui
Complexité cognitive	Non	Oui	Oui
Complexité politique	Non	Non	Oui

(Grandori et Soda, 1995 ; Adapté de Petitjean (2011))

Trois logiques de coordination se distinguent à travers cette classification qui intègre les dimensions de complexité abordées précédemment :

- Une logique de Fondation, marquée au départ par des intérêts différents des parties prenantes, permet, néanmoins, de conclure des accords formalisés et aboutir in fine à la répartition des résultats issus de la production collective ;
- Une logique d'équipe, où une convergence de jugements des partenaires, à travers des mécanismes de socialisation, semble se dégager quant aux principales actions à mettre en œuvre ;
- Et enfin, une logique de Coalition, où l'incitation joue un rôle prépondérant pour concilier des intérêts conflictuels et faire face à des dimensions cognitives qui traduisent des difficultés de mesure et d'observation des apports de chaque partenaire.

1.2.2.2. L'approche plurielle des mécanismes de contrôle dans les coopérations inter-organisationnelles

L'approche classique, selon laquelle les mécanismes de contrôles exposés précédemment interviennent selon un mode de coordination unique, a été remise en cause par différents travaux. Une approche renouvelée, s'appuyant sur l'utilisation simultanée de ces mêmes mécanismes est considérée comme une alternative préférable, car elle tiendrait compte de la complexité des formes de relations, et en particulier, de l'autonomie juridique des partenaires.

Petitjean (2001) souligne d'ailleurs qu'aucun mode de coordination et de contrôle considéré isolément n'est à même de garantir à lui seul le fonctionnement « idéal » de la relation que les partenaires recherchent dans une configuration interentreprises. Pour nous aider à étayer nos propos, nous reprenons pour étudier cette approche plurielle des déclinaisons opérées par cet auteur les modes de coordination de type administratif, mercantile ou de type social et culturel.

(a) Le mode de coordination de type administratif

Le mode de coordination de type administratif reposant sur l'autorité directe, est insuffisant pour garantir le bon fonctionnement d'une relation entre partenaires. Cela s'explique par l'hétérogénéité due à un nombre élevé de variables tenant par exemple à la structure de l'organisation, à la position dans la chaîne de valeur, à la distance géographique ou encore aux dimensions cognitive et culturelle. La base des relations entre partenaires n'est donc plus hiérarchique. Ces relations se développent entre entités cherchant à se coordonner sans qu'une relation d'autorité formelle et structurée puisse exister. Dans une relation de type client-fournisseur, les situations de dépendance économique, amont et aval, peuvent par exemple servir à déterminer celui qui impose ses contraintes ou celui qui est en mesure de les définir. L'autorité qui pourrait être justifiée par la légitimité juridique est absente ici. Elle cède la place à une position dans la chaîne de valeurs qui par nature peut être instable, comme le fait d'ailleurs remarquer Blanchot (1997), « la dépendance économique n'est jamais définitivement acquise. Elle est par nature instable ».

Le recours donc, ex ante, à des règles, procédures et routines, paraît trouver tout son sens au sein de ces configurations inter-organisationnelles qui situent les relations entre des marchés internes et des hiérarchies externalisées (Guilhon et Gianfaldoni, 1990). Enfin, ce mode de coordination semble transposable aux configurations inter-organisationnelles, mais il convient de souligner les limites inhérentes aux frontières de l'organisation qui conditionnent cette légitimité juridique et octroient au partenaire un droit de refus ou de soumission à l'autorité.

(b) Le mode de coordination de type mercantile

Les mécanismes purs de marché matérialisés par la concurrence, le pouvoir de négociation, l'ajustement de l'offre et de la demande assurent la coordination et la régulation des relations interentreprises. Ainsi, les fournisseurs sont sélectionnés pour participer à la réalisation de projets, des contrats sont scellés pour définir au préalable les règles de jeu du fonctionnement de la coopération (Dumoulin, 1997), les clients se contentant de remplir leurs obligations vis-à-vis de leurs fournisseurs et ne s'immiscant pas dans leur gestion. En clair la coordination par le marché s'opère à travers les résultats.

Ce mode de contrôle pour qu'il devienne tangible, exige de la part de son instigateur, une connaissance exacte des objectifs qu'il souhaite fixer à son partenaire dans la relation, ainsi que la mise en place de systèmes de mesure de la performance de manière détaillée et objective. Ici, l'incertitude des situations partenariales demeure faible du fait de la substituabilité des partenaires, car le degré de spécificité des actifs reste faible et les performances peuvent être évaluées. Pour Ouchi (1980), ce type de contrôle est insuffisant dès lors que les relations interentreprises se complexifient, d'où la nécessité d'adjonction de dispositifs qui conjuguent incitation, récompense et sanction, conditionnant souvent la poursuite ou l'arrêt de la relation. Ainsi, face à des partenaires indépendants, fixer des objectifs et standardiser des résultats pour régir la relation peut se heurter à des limites comparables à celles citées dans la coordination de type administratif.

Au total, s'il apparaît que ces dispositifs « d'évaluation-rétribution » sont nécessaires, il n'en demeure pas moins que leur application n'est pas exempte de difficultés qui peuvent être liées au caractère complexe ou onéreux de leur mise en place. La transposition de ce mode de coordination paraît aussi transposable en dépit des difficultés exposées précédemment.

(c) Le mode de coordination de type social et culturel

À côté des modes de coordination formelle, le recours aux normes et valeurs sociales, culturelles, voire idéologiques, ainsi que la sélection des partenaires contribuent à assurer une

certaine cohérence des comportements des acteurs (Guibert et Dupuy, 1997). Les travaux consacrés à ces modes de coordination « invisible » sont nombreux. Ils sont décrits comme des modes complémentaires dont le recours se justifie soit par l'inefficacité, soit par le coût exorbitant du contrôle formel. Dekker (2004), insiste sur la combinaison des mécanismes de coordination formel et informel, car cette combinaison contribue à réduire les comportements opportunistes et à pérenniser la relation. Goulet et Meyssonier (2009) le confirment quand ils observent que « la dimension sociale des modes de coordination de la franchise se développe et conditionne largement la pérennisation de la relation franchiseur-franchisé ».

Chanut (2004) souligne la dimension collective d'un réseau qui se justifie selon l'auteur par la mise en commun d'apports et surtout par « l'*affectio cooperandi* », c'est-à-dire la volonté de coopérer et de collaborer au développement d'un réseau. Pour Goulet (2012), étudiant aussi les réseaux de franchise, l'intérêt que portent les franchisés, tout au long de la relation, aux dispositifs de socialisation (réunions, conventions, commissions thématiques) est très variable selon l'apport intrinsèque de ces dispositifs. Par exemple les réunions, véritables espaces valorisant les contributions des franchisés, intéressent davantage les franchisés matures que les conventions, considérées comme de simples espaces de promotion.

Le pilotage social, tout au long de la relation, doit faire appel donc à d'autres mécanismes, à d'autres dimensions de coordination, pour s'accomplir efficacement, car on observe une certaine imperméabilité entre ces mécanismes de pilotage : lorsque l'agent délégué pilote par exemple, la conformité de l'offre, il exerce en même temps un pilotage social et un pilotage de résultats. Dans l'approche relationnelle, la confiance, comme mécanisme de coordination, joue un rôle crucial dans la relation entre les acteurs du réseau. La confiance est considérée ainsi comme un mécanisme de pilotage informel et subtil.

Pour Chiapello (1996), le contrôle est « toute influence créatrice d'ordre ... ». En ce sens, la confiance peut être considérée comme un mécanisme de coordination et de régulation. Toutefois, pour certains auteurs, elle ne peut constituer un mode de coordination à part entière, à l'image de Miles et Snow (1984), qui plaident pour des mécanismes institutionnels, ou Grandori et Soda (1995) qui la considèrent comme le fruit de la relation qui s'est établie entre les partenaires. La confiance ne peut remplir donc, à elle seule, cette fonction de coordination

que les partenaires cherchent à opérationnaliser pour les besoins de leur projet coopératif. Il serait naïf de croire, eu égard à la complexité des relations mise en relief, de la considérer comme un « mécanisme idoine faisant de ce type de configuration des formes organisationnelles à part ». (Petitjean, 2011)

En définitive, chacun des trois mécanismes abordés en amont est opérationnel et utilisable en tant que tel. Toutefois, une insuffisance semble se dessiner sur le plan de l'échiquier inter-organisationnel et plaide pour une utilisation conjointe de ces mécanismes classiques pour approcher cette coordination plurielle sensée gérer la diversité. Ce que cherchent les partenaires avant tout, c'est « organiser la coexistence de procédures hétérogènes relevant de logiques différentes et concevoir des systèmes hybrides reflétant toute la complexité des organisations que l'on prétend piloter (Leclère, 1995). Le système de franchise, pour ne citer que lui, est un exemple parfait qui traduit l'existence de plusieurs logiques de coordination (administrative, mercantile, sociale et culturelle) pour assurer une certaine influence du franchiseur sur ses franchisés juridiquement indépendants.

Après avoir expliqué les raisons des choix de construction des situations de coopération inter-organisationnelle (1.1) et les principaux modèles observés dans ces configurations (1.2), une approche temporelle (1.3) nous semble nécessaire pour étudier ces logiques de production collective.

1.3. L'horizon temporel et sa double logique aux perspectives différentes

Les formes d'organisations qualifiées habituellement dans la littérature d'hybrides sont multiples. Leur caractéristique principale réside dans l'exploitation de ce qui est considéré comme un « capital relationnel » pour mettre en place un projet productif qui implique dépendance et mise en œuvre commune.

Deux logiques jalonnent cette construction de situations de coopération, méritent d'être exposées même si elles ne sont pas exclusives : une logique *calculatoire* qui utilise la coopération comme un moyen d'accéder à certaines ressources et de maîtriser l'incertitude, avec une vision court-termiste (1.3.1) et une logique qui utilise la *coopération comme une fin* (1.3.2), qui dépasse le simple échange, et s'inscrit dans un processus de création et de répartition de la valeur ajoutée.

1.3.1. Une logique calculatoire à court terme

La bienveillance des partenaires en interaction suscite une prudence de leur part qui traduit l'incertitude qui pèse sur leur relation. Cette proximité relationnelle, considérée dans une acception calculatoire, influence donc ses corollaires, la proximité sociale et cognitive, et conduit à adopter des comportements visant à limiter les risques éventuels que peuvent engendrer les conduites déviantes des partenaires. Une certaine confiance calculatoire (Gambetta, 1988) voit le jour et se dresse, tel un rempart, pour prévenir les nuisances. Le développement suivant vise, dans un premier temps, à appréhender la relation de coopération d'un point de vue « bénéfice-risque » et dans une seconde étape, à apporter un éclairage quant au comportement opportuniste dans une logique de projet de coopération immédiat.

1.3.1.1. La relation « bénéfice-risque » de la coopération

Diverses études ont proposé des cadres d'analyse de cette problématique inhérente au « bénéfice et risque » lié à la coopération. Nous citerons l'approche contractuelle et son arbitrage en cas de conflits, l'approche relationnelle par la confiance inter-organisationnelle, ex ante ou implicite, pour faire face aux situations d'engagements informels où cet arbitrage externe n'est pas permis, les apprentissages croisés, la sélection de partenaires adéquats, ou encore le recours à « des intermédiaires spécifiques de plusieurs natures » (Amisse, 2011) pour sécuriser la relation et résoudre les conflits. Au même titre que Gulati (1995), Doz et Hamel (2000) soulignent les risques que peuvent générer ces relations de coopération bien qu'elles soient porteuses de bénéfices.

Dans cette perspective, ils évoquent un triptyque de motivations qui renseignent sur les bénéfices attendus de cette relation de coopération : la *cooptation* qui permet de transformer ses concurrents potentiels en alliés capables de participer au développement de l'activité, la *co-spécialisation*, et à travers elle, l'adjonction de connaissances, compétences et diverses ressources se rapportant à des domaines variés permettant de créer de la valeur, et enfin, l'*apprentissage* et l'appropriation de nouveaux savoir-faire, considérés comme indispensables dans la quête à l'innovation.

Quant aux risques qui menacent le *déséquilibre* de la relation, nous citerons ici les principaux (Delerue, 2004) : Tout d'abord ces risques peuvent se manifester à travers l'existence d'un lien négatif entre la perception d'une performance de la relation de coopération et le *risque induit par le comportement opportuniste*, par exemple un partenaire nouant une alliance uniquement pour pénétrer un marché ou obtenir une position au détriment de l'autre partie. Ici l'action et le gain individuels supplantent l'action et le gain mutuels. En deuxième lieu, se dégage une autre externalité négative, qui se manifeste par le *risque lié à la dépendance*, qui suspend le résultat de la relation à l'action ou à la participation conjointe et raisonnée des deux parties. Ce risque de dépendance n'est d'ailleurs pas exclusif et peut aussi entraîner d'autres risques rejoignant ainsi celui de l'opportunisme. L'exemple d'un actif spécifique, tel que l'achat d'un équipement en commun, traduit effectivement ce type de risque, en ce sens que l'utilisation de cet équipement n'est rendue possible que par cette mise en commun de la ressource, laquelle peut se trouver à son tour, exposée à une surexploitation ou ne pas bénéficier d'entretien, permettant ainsi au passage à la partie opportuniste de minimiser ses coûts de transaction. Enfin, la relation de coopération peut aussi être sujette à un *risque de fuite des compétences* (Dussauge et Garette, 1996), par la captation du savoir-faire permis par sa trop grande transparence, son transfert massif, ou le pillage des compétences clés. En effet, comme la coopération permet l'accès notamment aux compétences complémentaires des partenaires, le risque, pour un partenaire, réside dans le chemin d'accession à ses compétences s'il s'avère non protégé et facile d'appropriation. Ce risque se trouve d'autant plus amplifié que le contrat de coopération n'abonde pas de moyens efficaces susceptibles de l'éviter. À côté de ces risques que nous venons d'exposer, subsistent bien sûr d'autres catégories de risques, tels que par exemple ceux ayant trait au conflit, à l'incompréhension, à l'absorption ou à la non-appropriation analysés par Vidot-Delerue et Simon (2005) dans le cadre d'une étude consacrée aux alliances asymétriques.

Si l'accord de coopération doit suivre en général une construction intelligente pour préserver au mieux les intérêts de ses parties prenantes, le choix de l'imbrication de la relation ne doit pas échapper, à notre sens, à une analyse contradictoire de l'interaction dictée par cette configuration inter-organisationnelle, qui met en présence une logique de projet direct et immédiat face à des comportements susceptibles d'emprunter des chemins déviants.

1.3.1.2. Comportement et opportunisme face à une logique de projet de coopération temporaire à intérêt direct et immédiat

Certes, les notions d'adhésion et de confiance sont en théorie un préalable à toute forme de coopération. Il s'agit ici de « l'ensemble des croyances confortant un partenaire dans la certitude que les intentions et les comportements de son partenaire d'échange produiront les résultats attendus » (Frisou, 2000). Toutefois, toute raison gardée, le comportement opportuniste demeure une pratique souvent citée dans les analyses des situations de coopération inter-organisationnelle.

Deux catégories d'opportunisme peuvent ainsi être identifiées : Un premier opportunisme intervenant avant la phase ou au moment de la contractualisation (ex ante) est celui de la « sélection adverse » par Akerlof (1970). Il se nourrit d'asymétrie informationnelle pour biaiser « les règles du jeu » et amener un partenaire à conclure un contrat sur la base de données erronées ou d'informations incomplètes. Un second opportunisme se manifeste, quant à lui, chemin faisant, par le non-respect des règles des engagements pris lors de l'exécution du contrat. Ici le coût du contrôle profite au partenaire responsable du non-alignement de son comportement (Williamson, 1985). Cette dernière manifestation d'opportunisme, une fois la relation contractuelle actée, correspond à ce que Akerlof considère comme une situation « d'aléa moral ». Zoubeyda (2017) souligne que, dans une configuration d'alliance asymétrique, 9 PME /10 sont confrontées à une situation d'opportunisme pendant la phase de négociation, et 3/10 durant la phase de conduite de la relation. Cela semble s'expliquer par la volonté qu'a une partie prenante d'influencer et d'établir un accord plus avantageux pour elle, aux dépens des intérêts de son partenaire.

Si la construction de relations de coopération durable apparaît souvent comme une logique normale, il n'en demeure pas moins inintéressant de mettre en place ponctuellement des relations opportunistes. Cela nous conduit à signaler qu'une entreprise qui met en œuvre des moyens pour saisir des opportunités ne doit pas être confondue avec la position d'un partenaire qui adopte ou tente d'adopter des comportements opportunistes. Dans un projet de coopération temporaire à intérêt direct et immédiat, la relation consiste à saisir des « opportunités d'affaires » (Camarinha-Matos et Afsarmanesh, 1999) où l'intérêt immédiat trouve pleinement sa justification dans les niches coopératives. L'exemple du partenaire qui coopère sur certains projets tout en restant concurrent fait partie de ces configurations de situations opportunistes. Ces dernières restent difficiles à saisir, leur trajectoire de vie, du point de vue de leurs instigateurs, est courte car elles dépendent des opportunités qui se placent au carrefour des flux qui traversent l'organisation.

Le concept de la *coopération à la demande* désignant un regroupement de parties prenantes dispersées dans l'espace et dans le temps pour servir des alliances opportunistes peut à notre avis rejoindre ce type de configurations. Ici, l'alliance, initiée par un partenaire porteur de projet, se dissout une fois l'opportunité terminée pour laisser la place à une nouvelle affaire. Qu'il s'agisse de la « coopération à la volée » ou de l'entreprise virtuelle, concept introduit par Hopland⁷ vers 1987, puis diffusé par Goldman et Nagel (1993), et quel que soit le modèle qui se cache derrière la coopération à la demande véhiculée par les organisations contemporaines, ces formes semblent se distinguer par leur *agilité*, qui leur permet de saisir rapidement les opportunités du marché ; par leur caractère *éphémère* (elles ne durent que quelques mois), même si certaines trajectoires ont vécu huit voire neuf ans ; par leurs liens hiérarchiques vaguement définis, qui cèdent volontiers la place à la nature de la relation, synonyme pour eux de succès et enfin par la répartition en termes de compétences de base au sein du groupe.

Bien que dans la littérature, la durée soit certes jugée nécessaire mais pas suffisante pour inscrire l'interaction dans une approche relationnelle, deux justifications semblent apporter un éclairage face à ce comportement opportuniste de ces configurations (Aoki, 1986, 1988). Tout

⁷ L'expression « entreprise virtuelle » a été « inventée par J. Hopland, cadre supérieur de DEC (Digital Equipment Corporation), vers 1987, puis diffusée par R. Nagel, directeur des opérations de l'université Iaccoca Institute de Leligh, et reprise comme titre d'un livre : *The virtual corporation par W. Davidow et M. Malone* ».

d'abord, la durée de la relation est considérée comme une condition essentielle à la constitution de la « quasi-rente informationnelle ». Si cette durée n'est pas suffisamment importante, elle ne permet pas aux partenaires de transformer un comportement, initialement non coopératif, basé sur des comportements opportunistes, par un comportement coopératif justifié par l'investissement dans la relation. Ensuite, cette même durée, dont la trajectoire de vie est jugée temporaire, ne peut pas participer positivement aux processus d'apprentissage et d'accumulation d'expériences porteurs d'une plus grande efficacité contractuelle.

D'autres explications peuvent aussi être recherchées, dans un ensemble de dimensions, en lien par exemple avec une incertitude amplifiée par un mode de gestion défaillant qui fait l'économie de règles (incomplétude de contrats) et de valeurs communes : l'absence d'une expérience partenariale positive et son influence sociale, culturelle et cognitive ; une gestion des résultats dictée par des motivations variées (pression des marchés, actionnaires, motivations managériales..), ou enfin le caractère éphémère qui peut, quant à lui, présider au destin d'une relation inter-organisationnelle unique comme nous l'avons évoqué précédemment.

En résumé, face à des projets de coopération où l'horizon temporel est déterminé, l'opportunisme des trajectoires à la demande semble a priori plus rémunérateur. En revanche, lorsque les transactions se renouvellent et s'enchaînent, de nombreuses stratégies sont possibles et rendent probable une construction pérenne sujette à des bénéfices certains.

1.3.2. Une approche constructiviste dynamique et pérenne

Une construction dynamique et pérenne de la coopération ne peut faire l'économie d'une double analyse en matière *d'encastrement relationnel et structurel* (Gulati, 1998). Dans cette perspective temporelle, l'encastrement inter-organisationnel semble jouer un rôle déterminant pour asseoir les normes comportementales qui favorisent l'ordre en marche collaboratif. Nous soulignerons dans un premier temps (1.3.2.1) le caractère répétitif des interactions sociales, rendu possible par cet horizon temporel, qui participe à cette construction progressive en matière de normes et d'attentes partagées, et par la suite, nous nous intéresserons au système

(1.3.2.2) qui met en évidence la structure des liens et permet de guider le pas des membres de la coopération, à travers ce qui communément appelé le cadre d'échange commun.

1.3.2.1. L'horizon temporel comme préambule à un encastrement relationnel

Tout ne semble pas joué d'avance en l'occurrence dans la phase de contractualisation. Cette précision qui remet en cause une vision statique de la coopération a le mérite de rappeler qu'il existe une dynamique temporelle, selon laquelle le partenariat procède d'une construction relationnelle et s'accomplit de manière répétée à travers le temps. Cela nous amène donc à établir un lien entre l'horizon temporel et l'encastrement relationnel qui a pour but de saisir les interactions directement établies entre au moins deux organisations partenaires.

Dans cette perspective, « l'enchevêtrement » relationnel nous renseigne tout d'abord sur les influences directes qui peuvent s'exercer à travers les interactions répétées avec différentes partenaires dans des collectifs hétérogènes. Cette influence, caractéristique de cet état de fait, est selon nous, dépendante de la force des liens qui régissent la relation. Elle trouve son explication dans plusieurs dimensions telles que la durée de la relation, l'intensité relationnelle, la proximité en générale et sa dérivée sociale-cognitive en particulier, ou encore l'échange réciproque ou bénéfique attendu de la coopération. Plusieurs auteurs ont signalé le caractère répétitif de ces échanges entre partenaires qui permet, selon eux, de faciliter le partage de données, d'asseoir les normes et les règles informelles dans un objectif d'assurer l'encadrement et la régulation des comportements (Gulati, 1995 ; Uzzi,1997). Granovetter (1990, p. 99) souligne que « si nous n'avons pas été en contact avec un individu depuis de nombreuses années, lorsque nous le retrouvons, notre relation ne repart pas à zéro, mais d'un certain nombre de connaissances et de sentiments communs, hérités du passé ».

Dans cette logique, les relations appréhendées à travers cette acception temporelle s'inscrivent donc dans une dialectique historique et permettent « aux membres de constituer des systèmes de connaissances et de croyances communs difficilement reproductibles et dont l'accès peut être conditionné par l'appartenance à une organisation donnée (par exemple un GIE) (Mandard,

2012). Ce cadre relationnel, générant des interactions répétitives, rend aussi le comportement prévisible et induit, dans des situations d'incertitudes, des attentes quant à l'action de l'autre partenaire (Beckert, 1996). Cela repose sur la présence de processus d'encastrement fondés sur des normes relationnelles, qui véhiculent des dimensions comme l'équité, la confiance, la transparence et la réciprocité. Ici l'échange s'inscrit dans la durée et les effets de réputation (loyauté vs opportunisme) sont à valoriser au même titre que l'intimité et l'intensité émotionnelle.

Au-delà de cet effet positif que génère cet encastrement sur la formation des partenariats, il convient de relever aussi l'existence d'un autre versant, avec cette fois-ci, une influence négative, qualifié par un certain nombre de travaux, d'effet de « *sur-encastrement* » qui aboutit à la formation de réseaux denses et claustrés (Sorenson et Stuart, 2008) empêchant l'accès à de nouveaux partenariats (Ahuja et al., 2009 ; Hagedoorn et Frankort, 2008). Par conséquent cela rejailit sur leur capacité à entretenir les relations inter-organisationnelles, à en créer de nouvelles et surtout à réduire leur « bénéfice marginal » (Mandard, 2012).

Nous ajoutons pour conclure, que cette notion d'encastrement (*embeddedness*), remise à l'ordre du jour, selon une approche réticulaire, par Granovetter au milieu des années 80, a été introduite par Karl Polanyi (1944) à travers son développement sur les sociétés anciennes, pré-marchandes, dans lesquelles l'économie restait encadrée dans la société, créant ainsi un lien inévitable entre la relation marchande et l'organisation sociale qui la rend tangible. Si l'encastrement relationnel a pour finalité d'appréhender les interactions des partenaires, le cadre d'échanges de ces relations nous invite, pour compléter notre analyse, à nous pencher sur la construction de la structure du système qui entoure cette dynamique relationnelle.

1.3.2.2. La construction d'un agencement organisationnel : un cadre d'échange commun pour soutenir une dynamique de coopération

Notre intérêt est d'esquisser quelques développements en rapport avec la construction du cadre d'échange commun, à partir de quelques processus à l'image de ceux identifiés par Das et Teng

(2000) en lien avec la formation, l'implémentation et l'évolution des alliances et repris par Mandard (2012) dans ses travaux sur les réseaux inter-organisationnels.

Dans la perspective du cadre d'échange, la structure des liens entre partenaires est souvent approchée à travers *l'encastrement structurel*, qui renseigne sur l'état du réseau et la position des acteurs qui y sont insérés. En clair, cet encastrement montre que les relations économiques sont inscrites dans des « systèmes durables et concrets de relations sociales », c'est-à-dire à travers l'agencement d'un réseau formé. Nous avons vu précédemment que l'encastrement relationnel, à travers les liens répétés et réciproques, est considéré comme un processus qui permet d'interpréter de façon précise les comportements, les connaissances des partenaires et de renseigner sur les opportunités des échanges. Les expériences positives antérieures de production collective sont considérées comme des enseignements riches. Cela nous renvoie donc à la *sélection de partenaires* et à deux principes qui président à la formation de ce cadre d'échange :

- Le principe de « *transitivité* » (Chung et al., 2000 ; Géraudel et Chollet, 2009 ; Gulati, 1995a ; Gulati et Gargiulo, 1999 ; Mandard, 2012) qui permet la mise en relation de deux partenaires par l'intermédiaire d'un troisième acteur. Ainsi, la conjecture pour deux organisations de nouer un partenariat est corrélée positivement au nombre de relations communes identifiées ;

- Le principe « *d'homophilie* » de Lazarsfeld et Merton (1954), qui rapporté aux firmes inter-organisationnelles, permet d'observer une proximité fréquente entre des acteurs ou des organisations présentant des caractéristiques similaires et renseigne sur les notions de convergence cognitive et de confiance. À travers, ce principe, deux caractéristiques sont identifiées : une première relative aux particularités organisationnelles ou stratégiques des organisations (Rothaermel et Boeker, 2008), et la seconde sur la position en termes de statut social au sein du réseau, pour mettre en exergue leur attractivité (Ahuja et al., 2009). Ces mécanismes qui jouent un rôle dans la formation de ce cadre d'échange suggèrent aussi qu'une coordination de qualité doit être mise en place pour que le partenariat ait toutes ses chances de réussir.

S'il est reconnu sur le plan de l'encastrement relationnel que les normes et routines instaurées entre les organisations permettent de guider les actions des partenaires, de favoriser leur réalisation, de réduire les coûts de transaction et de conditionner leur performance, des travaux sur les réseaux inter-organisationnels mettent en avant le concept de « *macroculture* » d'Abrahamson et Fombrun, (1992, 1994), en rapport avec l'encastrement structurel, pour souligner les conformités dans les pratiques des organisations appartenant à un même réseau. Cette macroculture, qui selon eux, sous-tend le partage d'un ensemble de normes par les membres du même réseau, emprunte d'ailleurs d'autres attributs quand l'analyse de son concept est dictée par des choix en dehors du réseau.

Jones et al., (1997) distinguent trois mécanismes qui favorisent sa propagation : les processus de *socialisation* (intégration d'exigences professionnelles spécifiques par les membres de réseau pour servir la conformité de l'offre), les dispositifs de *communication et d'information* (lettres, journaux et autres supports de diffusion pour asseoir une convergence cognitive), et enfin des *conjonctures ponctuelles* (congrès, séminaires, réunions et autre dispositifs pour fixer des représentations et partager des valeurs communes).

Enfin, pour soutenir une dynamique de coopération au sein de ce cadre d'échange évolutif, des mécanismes de contrôle sont jugés nécessaires lors des phases d'évaluation pour déterminer la poursuite ou non de la collaboration. Les logiques de contrôle associées habituellement aux théories des coûts de transaction ou des jeux, appliquées à l'encastrement inter-organisationnel, doivent viser à réduire les propensions du partenaire à adopter un comportement opportuniste en lieu et place d'un gain futur supérieur. Ces mécanismes de contrôle, qui peuvent être accentués en présence d'actifs plus ou moins spécifiques, ne sont jugés efficaces que lorsque les connexions entre partenaires sont fréquentes et qu'un contrôle est rendu possible par la compréhension de l'activité du partenaire objet du contrôle. Dans des situations de dépendance, où la rupture ne risque pas d'être prononcée, des sanctions seront privilégiées pour influencer cette déviance en termes de comportements. La diffusion d'une « réputation » négative soulignée dans les travaux de Barré (2012) est de nature à constituer aussi, sur un plan d'encastrement structurel, un mécanisme de contrôle qui peut servir positivement les interactions réalisées dans le cadre d'un partenariat même si sa mise en œuvre demeure, à bien des égards, une alternative difficile à propager. En particulier, aucun des mécanismes de contrôle ne semble à même de garantir à lui seul la coordination d'une relation inter-firmes

caractérisée par l'indépendance juridique des membres participants. Ainsi, l'autorité, dans sa forme « pure », n'est pas à même d'assurer seule la coordination des relations inter-organisationnelles. Aussi, le recours, en complément, à une coordination ex ante sous forme de routines ou de procédures est parfois justifié.

Conclusion

L'étude de la littérature montre deux logiques de la coopération interentreprises : une logique *additive* et une logique *d'intégration*. La captation des ressources et la quête des relais de croissance sont les deux facteurs majeurs qui incitent à la coopération d'un point de vue *économique*. D'un point de vue *organisationnel et stratégique*, la proximité géographique et organisée est à l'origine des situations de coopération inter-organisationnelle. Les enjeux *politiques* ne sont pas absents, car cette proximité peut un jour permettre d'effacer progressivement les frontières, pour accélérer les mutations à l'échelle nationale voire internationale.

Par ailleurs, les acteurs utilisent les coopérations inter organisationnelles pour accroître leur légitimité, qu'elle soit normative, cognitive ou organisationnelle. Nous repérons des modèles de coopération inter-organisationnelle dans la littérature, dont les principaux sont : la coopération horizontale, la coopération verticale et la coopération diagonale.

L'étude des mécanismes de contrôle dans les coopérations inter organisationnelle met en évidence, en se fondant sur les théories contractuelles, des logiques *d'équipe*, de *fondation* ou de *coalition*. Enfin l'étude de ces coopérations ne peut s'affranchir de l'horizon temporel visé, qui engendre une logique calculatoire lorsqu'elle lorsqu'il est de court terme, et une approche davantage relationnelle lorsqu'il est de moyen-long terme.

Chapitre 2. Les conceptions de la valeur et les approches de la création de la valeur

Introduction

Après avoir passé en revue l'analyse des logiques de construction et d'organisation des situations de coopération inter-organisationnelle (première partie), la cohérence cognitive nous impose dans les développements suivants, de mettre le focus sur les notions ayant une proximité étroite avec la création et la répartition de la valeur ajoutée (CRVA), thématique centrale de ce travail de recherche.

Nous analysons dans un premier temps les conceptions de la valeur (2.1), puis nous abordons dans un second temps les approches en matière de CRVA (2.2), et terminons par le concept de valeur ajoutée dans la théorie socio-économique des organisations (2.3), qui, selon nous, apporte un éclairage complémentaire au traitement de cette problématique.

2.1. Les conceptions de la valeur économique

La notion de valeur a toujours suscité un grand intérêt au cœur de l'histoire de la pensée économique chez différents auteurs tels que Barrère (1974) qui relève dans ses écrits qu'« aucune théorie économique ne peut être véritablement générale sans théorie de la valeur ».

Perroux (1943), dans son traité d'économie sur la valeur, représentant un véritable essai de synthèse critique des théories de la valeur, considère que « *La théorie de la valeur représente l'effort de penser l'ensemble de la réalité économique en poussant l'explication aussi loin et aussi profonde que possible* ». Sans doute que cette valeur traduit, selon la conception de la grande majorité des économistes contemporains, *l'expression du désir qu'un agent économique éprouve pour un bien ou un service* et dans ce cas, il est fait référence à la notion de valeur subjective, difficilement mesurable, car les considérations de ce même agent et sa situation actuelle y jouent un rôle important.

Dans d'autres approches, au contraire, et en particulier dans la pensée économique classique, cette même valeur peut être adossée à des biens et déterminée de façon objective, indépendamment des préférences des acteurs.

Adam Smith (1776) faisait remarquer que l'on pouvait prêter au terme de valeur deux significations différentes : « *quelquefois il signifie l'utilité d'un objet particulier, et quelquefois il signifie la faculté que donne la possession de cet objet d'acheter d'autres marchandises. On peut appeler l'une valeur d'usage, et l'autre valeur d'échange* »⁸.

La première fait référence à la notion de besoin et plus précisément aux fonctions que doit remplir l'objet pour répondre à ce besoin et selon un degré d'intensité, ce qui renvoie au principe d'appréciation et de mesure de l'utilité de l'objet en question.

La seconde, quant à elle, mesure la valeur attribuée à un objet lors de son échange, ce qui renseigne sur les possibilités offertes, au travers la possession de cet objet, dans le champ d'acquisition d'autres biens.

Ces attributs adossés à la valeur ont engendré par glissement ou par simplification de langage des imbrications terminologiques assimilant la valeur d'usage à *la valeur subjective d'usage*, et la valeur d'échange à *la valeur objective d'échange*.

Perroux (1943) considère cette représentation comme une « *une simplification apparente et risque d'entraîner dans divers domaines (monnaie) des confusions regrettables* », ajoutant que « *chaque bien économique a une valeur d'échange objective et subjective. Chaque bien a une valeur d'usage subjective et objective* ». Cette position conforte, comme le précise Perrin (2011)⁹, l'importance qu'il convient d'accorder « *aux jugements de valeur dans l'appréciation de la valeur économique d'un bien ou d'un service quel que soit le système économique dans lequel cette appréciation de la valeur se fait* ».

⁸ « the word Value has two different meanings, and sometimes expresses the utility of some particular object, and sometimes the power of purchasing other goods which the possession of that object conveys. The one may be called value in use; the other value in exchange». (A. Smith, RDN)

⁹ Pour des illustrations de ces points de vue, objectif et subjectif des valeurs d'usage et d'échange, nous renvoyons le lecteur à l'article du même auteur publié dans la revue *Innovation*, 2011, (n° 36), « Repenser la valeur économique pour concevoir d'autres modes de développement ».

2.1.1. La conception classique de la valeur

Pour le courant de pensée issu de l'école classique des 18^e et 19^e siècles, à l'instar de Smith (1723-1790), Ricardo (1772-1823), Malthus (1766-1834), Mill (1806 -1873), en France, Say (1767-1832) et Marx (1818 -1883), considéré comme le dernier des classiques, la valeur économique est identifiée à sa valeur d'échange, et pour la plupart d'entre eux, c'est la quantité du travail qui sert de mesure réelle à cette valeur échangeable de biens. Pour Say, par contre, la mesure de cette valeur d'échange s'établit à partir des coûts de production et l'utilité demeure la seule source de valeur.

Ce courant de pensée, en adoptant cette position, prône donc un seul point de vue tenant à la production pour approcher la valeur qui devient, par conséquent, une propriété inhérente aux biens et services produits.

En parallèle à ce lien établi entre la valeur économique et la valeur d'échange, la notion de richesse¹⁰ représentant un ensemble de produits et biens jugés nécessaires, utiles et agréables à la vie humaine, a été identifiée au sein de ce même courant à la valeur d'usage. Bien qu'une différence soit identifiée au sein de ce courant et en particulier chez leurs successeurs, cette notion de richesse et les moyens permettant son acquisition ont souvent été confondus.

En résumé, pour l'école classique, à l'exception de Say, cette valeur d'usage sert à définir la nature de la richesse et le travail, qui est lui à l'origine de cette richesse, permet de mesurer la valeur échangeable des biens et services. La mesure de la richesse demeure souvent identifiée aux moyens d'acquisition de ces biens. En termes de considération de la valeur, il convient de noter que l'intégration à la fois des deux aspects de la valeur (valeurs d'échange et d'usage) n'est pas sans poser de difficultés pour ce courant de pensée.

¹⁰ La richesse est définie par Say comme l'ensemble des biens « qui ont une valeur qui leur est propre, et qui sont devenus la propriété exclusive de leurs possesseurs » (1826, p. 49).

2.1.2. La conception néo-classique de la valeur

Dans la pensée néo-classique, c'est un autre point de vue qui est privilégié, celui de la demande. Il nourrit des thèses soutenues par les publications simultanées de Jevons¹¹, Menger et Walras et jetant les bases de la nouvelle théorie de la valeur qui s'appuie sur le concept de l'utilité marginale. Pour les initiateurs de ce concept, la valeur d'un bien dérive de l'utilité ou de la satisfaction obtenue par la consommation de la dernière unité d'un bien. La valeur n'est plus intrinsèque aux biens et aux services produits. Elle se détermine à partir de la demande, de la valeur d'usage des biens, et de leur utilité. Elle se définit, désormais, à travers la relation qui lie l'individu à ces biens et qui permet d'explorer le degré de satisfaction procuré par la consommation ou la possession de ces derniers.

Ainsi, la satisfaction est déterminée par un nombre, l'utilité, laquelle est fonction de variables qui expriment à la fois des préférences des individus en matière de consommation du bien, mais aussi des quantités consommées de ce même bien et des autres biens. Cette approche est à l'origine de ce qui a été appelé la révolution marginaliste qui prône ce que Perrin (2011)¹² qualifie d'« *une certaine conception de l'individu, celle de l'individualisme méthodologique (homo oeconomicus) et une certaine vision de la société comme somme d'individus* ».

Guerrien, (1996) dans son dictionnaire d'analyse économique évoque quant à lui la théorie de la valeur utilité : « *L'accent est mis sur le choix du consommateur qui, pour des prix donnés, opte pour un panier de biens tel que le rapport entre l'utilité marginale de chaque bien et son prix soit le même pour tous les biens. C'est ce qu'on appelle la théorie de la valeur utilité* ».

Dans cette approche où les prix sont supposés donnés, les individus déterminent par eux-mêmes, à travers les lois de l'offre et de la demande, la valeur des biens.

¹¹ William Stanley Jevons (1835 - 1882) est un économiste et logicien anglais. Il exposa, dans son livre *The Theory of Political Economy* (1871) la version « finale » de la théorie de l'utilité marginale de la valeur. Les travaux de Jevons, parallèlement à la découverte similaire faite par Carl Menger à Vienne, cette même année et par Léon Walras en Suisse en 1874, marqua l'ouverture d'une nouvelle ère de la pensée économique. (Extrait de Wikiberal).

¹² Op. cit.

En considérant la valeur de ces biens par leurs prix, le courant de pensée néo-classique introduit une confusion entre prix et valeur, permettant désormais d'approcher la mesure la richesse économique, individuelle ou nationale, à travers sa seule référence à la valeur monétaire des biens et services acquis ou produits. Rappelons que ce positionnement a permis aussi d'abandonner toute réflexion sur la notion de valeur au détriment des notions d'utilité et du coût marginal.

En synthèse, pour l'école de pensée néo-classique, la valeur d'usage permet de déterminer la valeur des biens et services et ce sont les prix qui fixent leur valeur, et renseignent au même titre sur la mesure de la richesse, souvent identifiée, comme pour les classiques, aux moyens qui permettent d'acquérir ces biens.

Quant à la difficulté identifiée précédemment au sein de l'école classique, relative à la considération de la valeur à travers ces doubles aspects (valeur d'usage et valeur d'échange), la même observation peut être étendue au courant néo-classique.

2.1.3. Une conception de la valeur pour dépasser les oppositions

A priori, la multiplicité des points de vue abordés précédemment pour penser la valeur ne plaident pas en faveur d'une synthèse possible. Engels (1844), dans ses travaux consacrés à l'Esquisse d'une critique de l'économie politique, a fait remarquer les oppositions des économistes quant à la frontière érigée entre la valeur d'échange et la valeur abstraite et a proposé une définition de la valeur se basant sur « *le rapport du coût de production à l'utilité* », expliquant que « *la valeur sert tout d'abord à décider si d'une manière générale un objet doit être produit, si l'utilité compense le coût de production* ».

Marshall¹³ signalé par Perrin (2011)¹⁴ à travers son œuvre dédiée aux principes de l'économie, considère la valeur comme les « *deux lames d'un ciseau* » et par conséquent les deux points de vue de l'offre (production) et de la demande se trouvent intégrés dans le germe de cette approche. Pour Marshall, « *Il serait tout aussi déraisonnable de discuter sur le point de savoir si c'est la lame supérieure ou la lame inférieure d'une paire de ciseaux qui coupe un morceau*

¹³ Marshall (1920). *The Principles of Economics* (Livre 5, chapitre3).

¹⁴ Op. cit.

de papier que de se demander si la valeur est déterminée par l'utilité ou par le coût de production. Il est vrai que lorsqu'une lame est maintenue immobile et que l'on coupe avec en faisant mouvoir l'autre, nous pouvons dire avec une brièveté peu correcte que c'est la seconde lame qui coupe ; mais l'assertion n'est pas rigoureusement exacte et elle est admissible comme une affirmation simplement courante et non comme un exposé rigoureusement scientifique de ce qui se produit en réalité ».

2.1.4. La valeur économique : une proposition de définition

La notion de valeur économique, comme nous l'avons remarqué, est sujette à plusieurs conceptions dans les différents courants de pensée économique évoqués précédemment. De ce fait elle paraît fluctuante et deux conceptions tenant à l'offre (production) et à la demande ne semblent pas être intégrées pour l'approcher.

Pour Fourquet dans sa généalogie de la valeur, cette dernière emprunte « *le nom donné à la mesure commune de ces réalités physiques qu'on appelle biens, services, marchandises, denrées, ou collectivement richesses* ». Perrin (2011) suggère de compléter cette définition en y adjoignant les apports de Perroux relatifs :

- À l'intégration des deux aspects de la valeur évoqués précédemment (valeurs d'usage et d'échange) ce qui renvoie, de manière générale, aux conceptions ayant trait à l'offre (production) et la demande ;
- Aux jugements de valeurs relatifs à l'importance des biens, qui sont véhiculés dans tout système économique. Ces phénomènes de valeurs intéressent aussi bien la valeur d'usage que la valeur d'échange et ne peuvent pas en être exclus. Ils modèlent les échelles de préférences et participent à former la hiérarchie des désirs et des besoins des sujets économiques quand une reconnaissance est actée de leurs parts.

En définitive, la valeur économique, de notre point de vue, se positionne au cœur des processus socio-économiques et se voit dotée d'une pluralité de sources de valuation qui participent à sa formation. Ainsi, la définition suggérée par Perrin (2011) correspond à nos attentes car elle comble les carences relevées précédemment pour illustrer le concept de valeur. Nous introduisons, toutefois, pour souligner le caractère **pluriel des critères** qui permettent à un bien

ou à un service d'acquérir une valeur la terminologie « sources de valuation » pour illustrer notre définition.

Cela nous amène donc à considérer la valeur économique « *comme le nom donné aux sources de valuation permettant d'apprécier à la fois la valeur d'usage et la valeur d'échange, et plus généralement les points de vue de la demande et de l'offre (la production), de ces réalités physiques qu'on appelle biens, services, marchandises, ou qu'on appelle, plus généralement, richesse (ou développement économique)* » (cf. figure n°6).

En synthèse de ces développements succincts consacrés au concept de valeur et plus particulièrement à la valeur économique, la multiplicité des points de vue qui ont traversé l'histoire de la pensée économique et qui continuent d'alimenter le débat d'aujourd'hui témoignent de la difficulté et du chemin qui reste à faire pour dépasser les oppositions et obtenir un éventuel consensus sur les approches de la valeur. Certains auteurs comme Gadrey (2013)¹⁵, suggèrent même d'en finir avec ce concept de « valeur économique » qui ne trouverait aucune utilité, et renvoie à une construction basée sur « les processus sociaux de valuation »¹⁶, présents à tous les stades de la conception, de la production et de l'échange, pour appréhender la formation des coûts, des prix, des salaires, des profits.

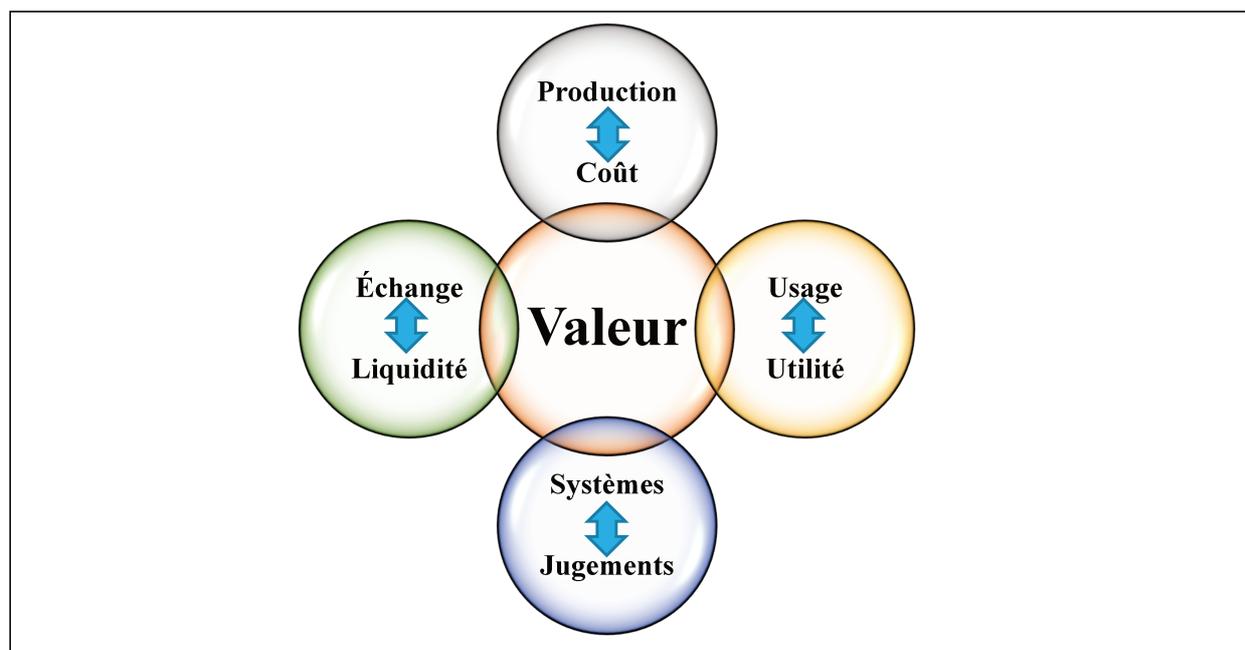
Conscients des prises de position que suscite ce concept de valeur économique, nous nous contentons dans le cadre de ce travail de recherche de rappeler la position de Perroux, qui considère que chaque bien économique peut avoir une valeur d'échange objective et subjective comme il peut posséder une valeur d'usage subjective et objective. Cette position, comme l'écrit l'auteur, confirme l'importance qu'il convient d'accorder « aux jugements de valeur dans

¹⁵ www.alternativeseconomiques.fr/blogs/gadrey.

¹⁶ Pour Gadrey, « Ce sont les rapports économiques et les règles sociales et institutionnelles qui décident de ce qu'est le résultat essentiel du service, son output principal. » Gadrey, J. (1988). Productivité, output médiat et immédiat des activités de service : les difficultés de transfert d'un concept. In L'Europe face à la nouvelle économie de service, PUF, 113-141.

l'appréciation de la valeur économique d'un bien ou d'un service quel que soit le système économique dans lequel cette appréciation de la valeur se fait », Perroux (1943).

Figure 6 - La valeur : une conception plurielle



(Source : créée par l'auteur)

Dans la continuité de notre fil conducteur, l'objectif des développements que nous nous proposons de décliner dans la partie (2.2) est de proposer une articulation entre cette valeur et les approches dominantes en matière de création de valeur. Pour appréhender cette analyse dans une perspective inter-organisationnelle, nous nous appuyons sur deux approches : la conception contractualiste (2.2.1) pour appréhender la création de la valeur en tant que résultat d'actions et la conception cognitive (2.2.2) qui assimile cette dernière à la manière dont se déroulent les actions elles-mêmes (Poincelot et Wegmann, 2005). Cela permet une lecture de la relation avec les partenaires dans ce jeu coopératif. L'objectif est aussi d'étudier la notion de valeur inter-organisationnelle et sa mesure (2.2.3).

2.2. Les approches de création de la valeur

Le concept de création de valeur est tout à fait pertinent pour étudier les situations de coopération inter-organisationnelle, ne serait-ce que par la diversité des critères adossés aux retombées économiques (chiffre d'affaires, valeur ajoutée, économie d'échelle, profitabilité etc.) et non économiques (apprentissage organisationnel, développement de réseau etc.) espérées de ces relations.

Nous soulignons, comme nous l'avons fait remarquer précédemment, l'absence d'un consensus quant à sa définition, en raison de la portée-même de la notion de valeur. En effet, selon la discipline usitée, l'approche déployée, l'environnement considéré et l'angle d'analyse choisi, des concepts et des instruments de mesure, aussi variés que possible, peuvent voir le jour.

Pour réduire ce biais, autant que faire se peut, nous choisissons de centrer notre approche sur la dimension économique de la création de valeur inter-organisationnelle. Ainsi la création de valeur devient un processus qui restitue aux parties prenantes un jugement ou une mesure d'importance accordée par eux, comme la pénétration de nouveaux marchés, la mise au point de nouveaux produits, le retour sur investissement, la réduction des coûts et délais ou encore le développement du potentiel humain etc.

De cette acception, découle une construction où les acteurs acceptent d'œuvrer pour s'approprier leur quote-part de valeur créée, voire chercher à la maximiser. Pour que cet édifice inter-organisationnel s'inscrive dans la durée, les acteurs doivent se saisir des questions relatives à la répartition et à l'équité. Cette représentation suppose selon Coleman (1990, p. 428-429), l'observation des conditions de « *viabilité indépendante* » pour que chaque opportunité d'affaires saisie soit mutuellement profitable et de « *viabilité globale* » pour que la rente relationnelle, sujette à de multiples scénarii de répartition, respecte la première condition de viabilité indépendante.

2.2.1. La conception contractualiste

L'organisation est ici considérée comme un nœud de contrats représentant un jeu coopératif qui vise à capter le maximum de la valeur créée tout en profitant à l'ensemble des parties prenantes si l'objectif est de pérenniser la relation. Cette conception remet donc en cause le concept de « créancier résiduel », dévolu traditionnellement à l'actionnaire.

Cette approche a pour objectif de tendre vers une forme d'organisation, la plus efficiente possible, dans un système de relations contractuelles. L'analyse des comportements et des interactions des acteurs (rationalité limitée vs rationalité parfaite) y jouent un rôle important compte tenu du contexte et du contenu informationnel dont ils disposent (informations complètes vs incomplètes ; symétriques vs asymétriques).

Dans l'approche contractualiste, trois théories sont souvent citées dans le cadre de la théorie de la firme. Nous faisons ici un rappel succinct de ces dernières et citons, pour une revue détaillée de ces approches, les innombrables travaux qui leur sont consacrés dans la littérature : il s'agit de des théories de l'agence, des coûts de transaction et des contrats incomplets.

2.2.1.1. Théorie des incitations ou théorie de l'agence¹⁷

La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) dans sa transposition aux situations de coopération inter-organisationnelle, la détention de l'information, son partage et l'incitation se placent au cœur de l'analyse des relations des parties prenantes. Elle repose sur le concept de relation d'agence qui sous-tend deux attributs essentiels : la relation de délégation et l'asymétrie d'information. Ainsi, par exemple, la relation entre un franchisé et un franchiseur est une relation d'agence. La délégation qui s'opère entre le franchiseur (principal) et franchisé (l'agent) est associée à une imperfection d'informations qui peut être de deux ordres : Le concept de sélection adverse, induit par cette asymétrie d'informations, s'impose pour limiter

¹⁷ Pour découvrir l'origine de cette approche, se référer aux analyses de :

- Berle, A., Means G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Mac Millan

- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976), *Theories of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure*, *Journal of Financial Economics*, 3, n°4.

par exemple les risques futurs, comme le plus important quand il s'agit de choix de franchisé par le franchiseur. L'expression « hire hard, manage easy » synthétise bien cette notion. À côté de cette « antisélection », subsiste aussi une situation de risque qualifiée d'aléa moral quant à l'observation par le franchiseur de l'effort fourni par le franchisé.

Trois types de coûts sont traditionnellement associés à cette relation d'agence :

- Les coûts de surveillance et d'incitation (*monitoring expenditures*), que le principal supporte pour contenir et orienter le comportement opportuniste de l'agent. C'est le cas d'un concédant qui incite fortement son concessionnaire à maximiser les ventes par des mécanismes d'intéressement ;
- Les coûts d'obligation ou d'engagement (*bonding expenditures*) supportés par l'agent afin de garantir, vis-à-vis du principal, l'exécution de la relation et asseoir une certaine relation de confiance. Il s'agit par exemple de la rédaction de rapports financiers, des diagnostics/audits ;
- Le coût d'opportunité ou perte résiduelle (*residual loss*), qui exprime l'écart en termes de gains dont disposent réciproquement le principal et l'agent s'ils ne contractualisent pas ensemble, autrement dit, c'est le gain du meilleur autre choix non opéré.

En synthèse, cette théorie se distingue par l'intérêt qu'elle continue de susciter et les nombreux développements tant théoriques qu'empiriques, en particulier, dans la prise en compte de l'hétérogénéité des contractants de par leurs caractéristiques et leurs comportements¹⁸.

2.2.1.2. Théorie des coûts de transaction

Le prix Nobel d'économie 1991 R. Coase (1937,1984,1988) fut le premier à questionner l'existence et la nature-même de la firme et la proclamer comme une alternative au marché qui est considéré par le courant d'économie libérale, comme la seule institution agissante.

La « *main invisible d'un système de prix dans lequel l'entreprise est réduite à une fonction de production, sans mécanisme de coordination interne, ni management, donc avec des coûts de transactions égaux à zéro* » (Ghertman, 2003), est ainsi remise en cause. Cette vision cède la

¹⁸ Chaudey Magali, (2011), Les théories de la firme. Université de Saint-Etienne et GATE-CNRS, pour SES-ENS, Publié le 14/12/2011.

place à celle, bien visible, des parties prenantes (propriétaires et dirigeants). Dans certaines circonstances, pour Coase, la firme se justifie par l'existence de coûts de transactions inférieurs à ceux du marché et par conséquent l'absence de prix qui la caractérise se trouve compensée par des mécanismes internes de coordination. Ces coûts de transaction peuvent concerner par exemple les phases de négociation et de contractualisation, de recherche et de sélection d'informations.

Dans la continuité de cette approche, Williamson (1975, 1985, 1996)¹⁹, occupe une place importante par sa contribution à l'économie néo-institutionnelle. Son intérêt pour le fonctionnement (management) interne de l'entreprise, comme des autres institutions de l'économie, sa persévérance à évaluer les dimensions des transactions et les modes de gouvernance créent une valeur discriminante par rapport aux apports de Coase et d'autres auteurs comme North et Akerlof²⁰. Il construit son architecture théorique à partir de différents travaux. La firme et le marché furent ses deux premières unités d'analyse, avant de s'intéresser aux autres formes qualifiées d'hybrides, telles que le réseau en industrie, la franchise²¹, les partenariats ou encore les alliances, la sous-traitance etc.

Afin de faciliter la compréhension du concept de coût de transaction quant aux cas où un mode de coordination serait privilégié par rapport au recours au marché, des hypothèses ont été émises pour expliciter sa position à travers deux grilles de lecture : une première analyse qui s'intéresse aux comportements (axiome behavioriste) des agents puisque les transactions sont issues d'actions d'êtres humains, et une seconde analyse qui se rapporte aux caractéristiques des transactions (attributs).

¹⁹ Williamson, O.E. (1975). *Market and Hierarchie s, Analysis and Anti-Trust Implications*, New York, The Free Press.
Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting,*, New York, The Free Press.
Williamson, O.E. (1996). *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.

²⁰ North : la contribution essentielle de cet auteur est à rechercher du côté des raisons explicatives de croissance économique observée dans certains pays et pas dans d'autres. Pour lui, l'environnement institutionnel formel (pouvoir politique, légal et administratif) et informel (culture, normes, valeurs) contribuent aux règles du jeu économique qui servent d'incitations pour les parties prenantes.
Akerlof, prix Nobel 2002, est connu, quant à lui, pour ces travaux sur les choix opérés par les acteurs dans un système de prix, compte tenu d'un contexte d'asymétrie d'informations. Son article le plus connu a été publié en 1970 « Lemons »

²¹ www.apce.com www.toute-la-franchise.com.

L'objectif est d'approcher la formation de la coopération inter-organisationnelle et à travers elle la création de la valeur et sa répartition par des mécanismes de coordination dans une optique de minimisation de coûts.

➤ **La rationalité limitée et l'opportunisme**

Le concept de rationalité limitée emprunté à Simon (1947) fait référence aux capacités cognitives limitées des agents, induites par leur incapacité à disposer d'une information complète et à comprendre et conjecturer les décisions et les actions à mettre en place.

Dans l'opportunisme d'Alchian et Demsetz (1972), repris aussi par Williamson, le leitmotiv est l'intérêt intrinsèque que les agents accordent à leurs propres situations, au détriment de celles des autres, quitte à user volontairement de manœuvres pour les tromper et atteindre leurs buts. Cet opportunisme, qui est une conséquence de la rationalité limitée, peut avoir des applications ex-ante en dissimulant par exemple des informations importantes débouchant sur la signature d'un contrat, ou ex-post en tirant avantage de situations imprévues dudit contrat pour favoriser et servir exclusivement ses intérêts spécifiques.

Contrairement à la rationalité limitée de Simon, ce concept a essuyé de nombreuses critiques, en particulier, celles qui cherchaient à promouvoir une approche socio-cognitive de l'opportunisme (Ghoshal et Moran, 1996).

➤ **Spécificité des actifs, incertitude et fréquence des transactions**

Trois attributs ont été utilisés par Williamson pour étayer son arbitrage en matière de transaction et modes de gouvernance :

Le premier concerne la *spécificité des actifs* et renseigne sur la qualité et l'affectation d'un investissement déployé volontairement par un agent économique dans le cadre d'une transaction particulière et qui se voit grevé de coûts élevés en cas de changements de sa destination originelle. Une ligne de production dédiée exclusivement à la fourniture de coiffe

de protection de missile (spécificité physique), l'implantation par une entreprise d'une plateforme logistique destinée au stockage et au transport pour localiser cet actif à proximité de son partenaire (spécificité de site) et réaliser des économies ou encore les coûts de formation (actif spécifique humain) supportés par un fournisseur pour répondre à la demande particulière de son client en termes de connaissances très spécialisées, en sont des exemples concrets. Il convient toutefois de signaler le degré de spécificité des actifs quant à l'analyse des coûts de transaction, car les choix stratégiques et les coûts de production en dépendent, et d'une manière générale, les résultats des transactions à travers la création et la répartition de la valeur ajoutée. La théorie des coûts de transaction permet d'expliquer la formation de la coopération inter-organisationnelle et à travers elle la création de la valeur et sa répartition par des mécanismes de coordination avec une optique de minimisation des coûts.

Le second attribut est relatif à *l'incertitude* qui pèse sur les conditions d'exécution du contrat et l'enchaînement des transactions. Ses composantes peuvent être d'ordre endogène et intéresser l'opportunisme des acteurs et l'impossibilité d'anticiper les comportements stratégiques qui en résultent (incertitude comportementale ou stratégique, Williamson, 1985), ou d'ordre exogène (incertitude environnementale, Williamson, 1975) et dans ce cas, l'incertitude porte sur les perturbations causées par les états de la nature, indépendantes des décisions des agents dénommées « risques statistiques » (Williamson, 1989).

Enfin, les transactions se caractérisent par une troisième dimension, leur *fréquence* (unique, occasionnelle ou récurrente). Combinée aux autres caractéristiques de la transaction, l'analyse de cet attribut devient pertinente en matière de coûts de transaction et de mise en place de systèmes de gouvernance. Plus la spécificité d'actif et l'incertitude endogène seront élevées et la fréquence faible, plus la mise en place d'une organisation contractuelle spécifique, pour minimiser les coûts de transaction, sera privilégiée.

Pour Williamson, la prise en compte de ces dimensions comportementales et ces attributs transactionnels permet de définir la forme organisationnelle la plus appropriée pour optimiser les coûts de transaction (cf. tableau n°3) et de saisir la création de la valeur.

Tableau 3 - Typologie de Williamson : attributs transactionnels et formes organisationnelles pour saisir la création de la valeur.

		Attributs de l'Actif (Investissement)		
		Non spécifique	Peu spécifique	Très spécifique
Fréquence des transactions	Faible	Gouvernance du marché ¹ (Contrat standard)	Gouvernance trilatérale ² (Contrat avec arbitrage)	
	Forte		Gouvernance bilatérale ³	Gouvernance unifiée ⁴ (Internalisation)

(Source : adapté de Williamson, 1979)

À travers cette typologie, quatre configurations peuvent être dégagées :

- (1) *Contrat standard* : une faible spécificité de l'actif et une multiplicité au niveau de l'offre permet de faire jouer la concurrence. Le marché dans ce cas trouve sa place comme mécanisme de gouvernance efficace pour réduire les coûts de transactions et se prémunir d'un éventuel opportunisme traduit essentiellement par des litiges monétaires.
- (2) *Contrat trilatéral* : la gouvernance par le marché n'est pas appropriée ici pour minimiser les coûts. La spécificité de l'actif et la durée de la transaction avec ce qu'elle peut induire en termes d'incertitude forte et d'opportunisme possible, rendent nécessaire le recours à une structure tierce pour interpréter les clauses spécifiques et arbitrer les conflits.
- (3) *Contrat bilatéral* : l'indépendance juridique associée à la dépendance économique des parties contractantes oblige la mise en place de contrats avec des clauses adaptées pour régir les conflits éventuels. Franchise, sous-traitance, co-traitance etc., ce sont autant de situations de coopération inter-organisationnelle qui recourent à ce type de contrat.
- (4) *Internalisation* : en présence d'un actif très spécifique et d'un degré d'incertitude et une fréquence d'échanges élevés, la firme a intérêt à internaliser ces échanges au sein de son organisation en pratiquant ses propres prix de transfert. C'est le cas d'une société mère qui constitue un marché interne avec ses filiales, pour se procurer des économies en termes de coûts de transaction et établir une relation positive entre internalisation et valeur.

2.2.1.3. Théorie des contrats incomplets

Développée par Grossman, Hart et Moore²², la théorie des contrats incomplets propose une analyse rigoureuse de l'intégration par la théorie des coûts de transaction. La notion d'incomplétude des contrats qui est au centre de son analyse la rapproche de certains développements initiés par cette dernière. Ainsi, le marché et son alternative, la firme, sont bien présents dans cette approche, au même titre que l'autorité qui caractérise cette seconde institution agissante, et dont la théorie des coûts de transaction s'attèle à expliciter les fondements à travers les rapports de propriété, occultés chez Williamson.

Notons toutefois la conservation des caractéristiques comportementales standards abandonnées dans l'approche transactionnelle qui considère les agents comme parfaitement rationnels et maximisateurs. Autrement dit, Le concept de rationalité limitée n'est pas considéré dans cette théorie comme une nécessité pour construire une théorie des organisations et agencer des relations contractuelles inter-firmes (Hart, 1990)²³. L'information entre les agents et l'environnement est supposée symétrique et l'environnement n'est pas considéré comme incertain.

À travers cette notion d'incomplétude des contrats, c'est le concept de *négociation* qui joue un rôle moteur pour régir les relations des contractants en cas de situations imprévues. Dans ce cadre, un contrat ne peut prétendre offrir une architecture juridique complète pour organiser une relation entre deux voire plusieurs agents. Certains cas de figures ne peuvent pas être formalisés à l'avance et c'est ainsi qu'une place est laissée à de nouvelles conventions (arrangements) pour redéfinir les termes du contrat.

²² Grossman, S. et Hart, O. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, *Journal of Political Economy*, 94(2).

²³ Hart, O. et Moore J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm, *Journal of Political Economy*, 98(6).

Cette vision postule donc l'incapacité des agents à signer des contrats incomplets du fait de l'imperfection de l'information et de sa non-vérifiabilité²⁴, ce qui questionne les dispositions de mise en œuvre du contrat incomplet avec ce qu'il comporte comme aléas contractuels. Cela engage donc les contractants à préciser les éléments de renégociation, pour décider du partage du surplus occasionné par la mise en place d'investissements spécifiques.

Cette nature d'aléas contractuels peut constituer un rempart lors de la phase de négociation et conduire les contractants vers un déficit incitatif à investir, induit par un rendement marginal supposé insuffisant par les parties concernées (Farès & Saussier, 2002). La considération de l'environnement comme certain dans la théorie des contrats incomplets exclut donc une vision adaptative du contrat et affecte sa perception incitative.

La théorie des coûts de transaction, à titre de comparaison, s'inscrit dans une approche incitative et évolutive du contrat. La question des transactions nécessitant le développement d'investissements spécifiques requiert aussi quelques précisions. Dans le cadre de cette théorie qui considère la firme comme un ensemble d'actifs (non humains) assujettis à une propriété et à un contrôle unifiés, en présence de situations non formalisées par le contrat, la propriété joue un rôle déterminant, en ce sens qu'elle permet au détenteur des actifs d'opérer un choix relevant d'un arbitrage entre les gains de l'internalisation d'une activité et les coûts induits par une décision d'intégration verticale. À ce droit de propriété est associé un droit résiduel de contrôle qui ne peut être remis en cause, ni par la loi, ni par d'autres clauses explicites du contrat. Le droit de propriété est donc très utile pour gérer les aléas évoqués précédemment, puisqu'il affecte le pouvoir de renégociation en termes d'échange et de partage du surplus.

En outre, Il convient de préciser que dans le cadre de cette théorie, la dimension d'évaluation du choix d'intégration est fonction des rendements marginaux de l'investissement. Autrement dit, plus le développement des actifs induit un effet élevé sur le surplus généré par la transaction, plus cette dernière aura de fortes chances d'être intégrée par celui qui est à l'origine de ce résultat, toutes choses égales par ailleurs.

²⁴ L'information est symétrique mais le manque ou l'insuffisance d'informations, voire l'absence de compétences nécessaires en cas de recours à un arbitrage (un tiers) pour un certain nombre de dispositions contractuelles, dissuadera les parties contractantes de formaliser un contrat complet.

Si la théorie des contrats incomplets est choisie comme cadre d'analyse, la quasi-rente développée dans la théorie des coûts de transaction n'a donc aucune influence sur la décision d'intégration. Cette différence de position s'explique par le fait qu'une quasi-rente peut bien varier mais sans générer d'impacts sur les rendements marginaux de l'investissement (Farès, Saussier, 2002)²⁵. Enfin pour terminer sur la théorie des contrats incomplets, certaines analyses attribuées aux auteurs-mêmes de cette approche (Hart et Moore 2004) postulent l'absence de mécanismes de négociation contractuelle, ce qui octroie aux parties plus de flexibilité pour ajuster, en cas d'apparition de contingences imprévues, les termes de leur échange. Cette posture marque donc une « certaine distance » avec la notion-même d'incomplétude des contrats, puisqu'ils estiment que les contrats que cette théorie modélise ne sont en effet, pas tout à fait incomplets (Chaserant, 2007).

En conclusion de cette approche contractualiste (cf. tableau n°4), et même si l'objectif sous-tend une forme d'organisation, la plus efficiente possible, il n'en reste pas moins que les conceptions que nous avons exposées divergent sur l'interprétation de certaines variantes en lien avec le comportement des agents et de leurs interactions (rationalité limitée vs substantielle) ou de certains attributs des transactions (spécificité des actifs) et les hypothèses inhérentes aux contextes et contenus informationnels dont ils disposent (symétrie de l'information vs asymétrie de l'information).

Certes, ces divergences sont qualifiées par certains de notables, mais elles n'entament pas le consensus profond qui se dégage des travaux qui lui sont consacrés à savoir, une conception économique commune des *accords contractuels librement déterminés et négociés entre individus* et qui sont à l'origine de l'ensemble des organisations et des institutions.

²⁵ Op. cit.

Tableau 4 - Synthèse des caractéristiques des approches contractualistes de la firme

Théories	Problématique principale de la théorie	Rationalité	Information des contractants	Nature de la firme
Théorie des incitations	Définition d'une architecture incitative de création de valeur qui prend en compte les divergences d'intérêts et les asymétries informationnelles.	Substantielle ²⁶	Complète et asymétrique	Nœud de contrats incitatifs
Théorie des coûts de transaction	Construction d'un dispositif de prise de décision a posteriori et d'un mécanisme de pilotage des transactions qui tient compte de l'impact des actifs spécifiques sur les frontières de la firme.	Limitée	Incomplète et asymétrique	Structure de gouvernance (Arrangement privé)
Théories des contrats incomplets	Allocation de droits de propriété et de décision pour limiter l'incomplétude des contrats liés à la non-vérifiabilité des investissements.	Substantielle	Incomplète et symétrique	Collection d'actifs non humains

(Source : adapté de Chaudey, 2011)²⁷

²⁶ Ce concept doit son origine à SIMON (1976), qui, en s'intéressant à la rationalité humaine et à la façon dont les individus prennent leurs décisions pour fournir une explication de l'économie, ou du moins son application dans le monde réel, introduit deux notions distinctes de la rationalité : la rationalité substantielle et la rationalité procédurale.

« Le comportement est substantivement rationnel quand il est en mesure d'atteindre les buts donnés à l'intérieur des limites imposées par les conditions et les contraintes données. (...) Le comportement est rationnel de manière procédurale quand il est le résultat d'une réflexion appropriée. Sa rationalité procédurale dépend du processus qui l'a généré. »

Source : Herbert A. Simon, « De la rationalité substantive à la rationalité procédurale », in *Method and Appraisal in Economics*, sous la direction de S.J. Latsis, Cambridge University Press, 1976 (repris dans *Les Introuvables en langue française* de H.A. Simon, doc. n° 3, Réseau MCX-APC, p. 2-3, 11 et 14).

²⁷ Chaudey, M. (2011). *Les théories de la firme : l'approche contractuelle de la firme*. SES-ENS. In *Ressources en Sciences Économiques et Sociales*.

2.2.2. La conception cognitive

Si les conceptions contractuelles s'intéressent à la capacité comparée des différents agencements incitatifs à minimiser les conséquences des asymétries informationnelles, la conception cognitive se focalise davantage sur les processus de connaissances productives dont la qualité est porteuse d'avantages concurrentiels.

Différents travaux ont été consacrés ces dernières années à l'apprentissage, notamment dans le cadre des relations inter-organisationnelles (Inkpen & Crossan, 1995 ; Mowery & al., 1996 ; Ingham & Mothe, 2000 ; Tsang & al., 2004 ; Bonnardel & Geniaux, 2006). Cet attrait peut trouver une explication dans des environnements de plus en plus complexes et turbulents (nouvelles organisations, nouveaux marchés, nouvelles technologies etc.) qui obligent les organisations à ne pas considérer leurs avantages acquis comme définitifs et les poussent à s'adapter et à se perfectionner sans cesse pour développer des structures flexibles capables d'absorber rapidement les changements. C'est aussi un outil unificateur, multiniveaux (individu, groupe, organisation) médiateur d'une dynamique forte qui permet d'améliorer continuellement les pratiques et méthodes de management ainsi que la compétitivité des organisations (Hamel & al. 1989 ; Kanter, 1989 ; Garrette & Dussauge, 1995 ; Cope, 2011).

L'apprentissage, concept polysémique, a donné lieu à de nombreuses définitions et interprétations de la part des différents courants qui l'ont approché. Pour ne citer que quelques uns, les psychologues le considèrent comme étant une aptitude majeure que les organisations doivent intégrer pour adapter et renforcer leur survie aux changements. Quant aux économistes, il permet de réduire, sur la durée et grâce à l'expérience, les coûts unitaires, d'améliorer la productivité et les structures industrielles (Dosi, 1988 ; Le Roy et al., 2014) et la performance de l'organisation (Matanda et al., 2009). Concernant le courant des théories des organisations, l'apprentissage permet à l'organisation de répondre à une nécessité d'adaptation à un stimulus externe (Cyert et March, 1963 ; March, 1991 ; Argyris et Schön, 1978 ; Matanda et al., 2009), et enfin dans le courant du management stratégique, l'apprentissage sert à renforcer et à développer les capacités dynamiques en vue de maintenir, d'améliorer la compétitivité, la productivité et l'innovation dans un univers incertain (Dodgson, 1993a ; Begnis et al., 2006).

Ces positions montrent la difficulté à saisir un contenu à la fois précis et satisfaisant pour tous, ce qui explique d'ailleurs que plusieurs théories, en rupture avec le modèle contractualiste, postulent à une filiation avec cette approche cognitive. Charreaux (2002b), dans ses travaux pour asseoir de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance de l'entreprise, utilise l'appellation « *théories cognitives de la firme* ». Cet intitulé regroupe selon son auteur le courant comportemental de Simon (1947) et de Cyert et March (1963), la théorie évolutionniste de Nelson et Winter (1982), la théorie de l'apprentissage organisationnel et la théorie de la stratégie fondée sur les ressources et compétences de Penrose (1959).

Par approche cognitive, il convient d'entendre une lecture s'appuyant essentiellement sur l'analyse des variables liées à l'acquisition et à l'exploitation des connaissances, considérées comme déterminantes dans la création de la valeur inter-organisationnelle. Dans cette perspective, un éclairage qui vise ce phénomène d'apprentissage organisationnel comme capital relationnel paraît nécessaire pour rendre compte de la rente relationnelle, véritable source d'avantages concurrentiels.

2.2.2.1. L'apprentissage inter-organisationnel dans les SCIO²⁸

La théorie des ressources et compétences dans le cadre des SCIO permet non seulement d'éclairer le besoin qu'ont les organisations de gérer leurs interdépendances en matière de ressources avec d'autres partenaires formant la coopération organisationnelle, mais aussi de comprendre les liens de dépendance qui peuvent exister entre le succès, la pérennité de ces SCIO et la gestion efficace des environnements qui les caractérisent.

Derrière cette perspective, se dessine normalement une stratégie à long terme qui exige de la part des partenaires des échanges directs en termes de systèmes, de ressources et de savoirs. L'approche de l'apprentissage organisationnel peut expliquer ainsi la formation des SCIO et la création de la valeur par l'accès des organisations à d'importantes connaissances qui leurs font défaut. Ces connaissances, sujettes à des échanges et à un apprentissage, sont considérées comme des ressources capitales au sein des SCIO. Un partenaire étranger, en apportant son

²⁸ Situations de coopération inter-organisationnelle

capital, ses savoir-faire en matière de conception, de fabrication, d'organisation et de distribution peut accéder rapidement à un nouveau marché grâce aux connaissances accumulées par le partenaire local. Dans cette perspective, le processus d'apprentissage, considéré souvent comme complexe, suppose un apprentissage à plusieurs niveaux (comportements, routines, normes, évolutions, relations inter-entreprises) dans un environnement de surcroît incertain pour atteindre les objectifs identifiés par les partenaires.

Nonaka et Takeuchi (1997) ont distingué deux types d'apprentissage. Les apprentissages de type comportemental qui apprennent « comment faire » et les apprentissages de type cognitif qui transitent par un traitement de l'information et entraînent un enrichissement au niveau des connaissances ou une modification au niveau des schémas d'appréciations et d'interprétations. Dans cette logique, un processus d'apprentissage n'est jugé complet que si les deux dimensions subissent des changements, ce qui explique l'importance qu'occupe, en particulier, la dimension comportementale dans les courants de l'apprentissage inter-organisationnel, car elle fait référence à des dimensions comme la confiance, la motivation etc., jugées déterminantes pour l'acquisition et le transfert des connaissances.

Argyris et Schön (1978), quant à eux, considèrent que la création de la valeur au sein d'une firme suppose des capacités à générer des apprentissages. Ces capacités sont liées au niveau de connaissance des routines organisationnelles et dans une conception évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) à la connaissance de leurs évolutions. La construction de ces routines, appréhendées ici comme des modèles de comportements et d'interactions, permet aux partenaires de gérer les situations non déterminées à l'avance et de mettre la lumière sur un apprentissage collectif.

Même si la relation est par définition temporaire, dans le cadre des SCIO, le processus d'apprentissage est à analyser dans la durée pour juger de son influence sur la création de valeur. La notion de temps est donc prépondérante dans ce type de relations inter-organisationnelles. Les structures qui s'inscrivent dans la durée ont plus de chances d'internaliser les connaissances émanant de leurs partenaires et de les transformer en avantages compétitifs (Tsang, 2002). L'apprentissage peut aussi tirer profit des analyses dysfonctionnelles (Savall, Zardet, 1992) qui peuvent porter sur les relations inter-organisationnelles (Pierre, 2010 ; Girard, 2015). Une gestion efficace de ces problèmes peut servir la construction d'un système d'apprentissage qui accompagne le changement (Cope, 2011).

Afin de cerner l'enjeu de création de valeur que constitue cet apprentissage pour les relations partenariales, nous étudions dans un premier temps les déterminants de l'apprentissage inter-organisationnel pour analyser les facteurs qui peuvent favoriser son succès, et dans un second temps, la perspective basée sur les concepts de capital et de rente relationnels, qui peuvent avoir des influences positives sur la création de la valeur.

2.2.2.2. Les déterminants de l'apprentissage inter-organisationnel

Si l'apprentissage organisationnel dans les relations de type hiérarchique demeure problématique, le constat au sein des SCIO est encore plus accentué de par le contexte coopératif. Parmi les préoccupations des partenaires, se trouvent les notions d'appropriation et de non-appropriation des compétences qui impactent la création de valeur.

L'exploration de la littérature consacrée à ce type d'apprentissage permet, tout en soulignant cette complexité, de mettre en évidence trois types de déterminants que nous proposons d'examiner pour rendre compte des facteurs qui peuvent contribuer à son succès.

a) Le système de coopération inter-organisationnelle comme facteur explicatif

Suivant une méthodologie qui puise ses sources dans la « théorie enracinée²⁹ », Hamel (1991), dans ses travaux consacrés à l'étude des alliances stratégiques, relève que les risques de non-appropriation se minimisent dès lors que les organisations construisent un environnement propice à cet apprentissage. Trois mécanismes majeurs ont été mis à jour, que nous estimons transposables à d'autres formes inter-organisationnelles : l'intention, la réceptivité et la transparence.

²⁹ La théorie enracinée est un construit théorique à base de connaissances scientifiques produites à partir du terrain. Développée à l'origine dans les années 1960 pour pallier le paradigme prônant les études quantitatives hypothético-déductives, Glaser et Strauss, (1967) lui consacrent un livre « The Discovery of Grounded Theory », considéré comme un écrit fondateur de cette méthodologie d'analyse générale.

▪ **L'intention**

La situation de coopération est considérée comme une opportunité d'apprentissage. L'intention renvoie à la perception que nourrit l'organisation vis-à-vis de la situation d'apprentissage inter-organisationnel. Autrement dit, est-ce que l'alliance, modèle étudié par Hamel, est perçue comme une opportunité pour apprendre et internaliser des compétences ? Pour répondre à ce type de questionnement, l'auteur suggère l'existence d'une asymétrie dans les alliances étudiées et conclut que la volonté d'apprentissage explicite, que montrent ces organisations, est à l'origine de cette asymétrie. Il justifie son analyse en considérant que l'abondance des ressources et la position de leadership, perçue ou réelle de l'organisation, empêchent le processus d'apprentissage de s'accomplir car l'organisation ne trouve aucun besoin ou intérêt quelconque à se l'approprier. Cette asymétrie peut se justifier aussi par l'intention d'apprendre qui dépend des anticipations et des estimations des résultats de l'apprentissage. Dès lors que des compétences à acquérir sont considérées comme stratégiques, les organisations se distinguent par une caractéristique forte en matière d'internalisation (Tsang, 2002).

▪ **La réceptivité**

Cette notion se définit comme la capacité à apprendre. Elle dépend, entre autres, de l'attitude du partenaire dans la coopération (Mayrhofer & al. 2015). Pour Hamel, la non-appropriation se heurte, hormis l'effet de culture sous-jacent, à une double contingence : une première d'ordre cognitif et une seconde liée à « la capacité d'apprendre à apprendre » pour adopter de nouveaux comportements. Cette notion de réceptivité est aussi qualifiée de « capacité d'absorption » d'une entreprise (Cohen, Levinthal, 1990). C'est l'aptitude dont dispose l'organisation pour intégrer et valoriser l'utilité d'une nouvelle connaissance externe et la rendre attractive. Ces auteurs notent aussi que cette capacité absorptive suit un mécanisme d'évolution cumulatif construit à travers ses membres.

Huber (1991), en faisant référence à l'absorption de nouvelles compétences, évoque un processus composé de quatre phases : acquisition, distribution, interprétation et mémorisation. Sa réalisation peut concerner plusieurs niveaux (individu, groupe, organisation). La coopération, comme forme de coopération, peut constituer ainsi une situation intéressante pour accéder à des compétences, à condition qu'une stratégie claire, respectant l'équilibre entre concurrence et coopération soit bien définie.

Enfin, Lane et Lubatkin (1998) introduisent le concept de « capacité d'absorption relative » qui renvoie à un niveau dyadique et à une symétrie relative en matière d'acquisition de nouvelles compétences. Autrement dit, la capacité d'apprentissage diffère en fonction du partenaire qui se trouve en face et dépend des similarités dégagées par les deux parties prenantes au niveau des bases de compétences, des structures organisationnelles et de la logique stratégique.

▪ **La transparence**

Ce troisième déterminant de l'apprentissage inter-organisationnel reflète le degré d'ouverture de l'organisation vis-à-vis de l'extérieur. Elle se définit à travers le degré d'accessibilité des connaissances possédées. Hamel (1991) note que le potentiel d'apprentissage dépend des alliances et fait remarquer que le degré de transparence constaté est plus élevé dans les entreprises occidentales que nippones.

Cette transparence, qui reste difficile à analyser et à mesurer, est sujette à influences, dictées par les agencements de l'ordre en marche commune des partenaires (interfaces organisationnelles, tâches, capacités de protection de l'information etc.). Une asymétrie dans la transparence des informations peut conduire à une asymétrie dans les apprentissages.

Mowery et al (1996), quant à eux, distinguent quatre déterminants à cette transparence :

- La nature de la connaissance (connaissances tacites vs explicites) : la valorisation et le transfert de connaissances tacites plaident normalement pour une ouverture vis-à-vis du partenaire. Les connaissances explicites, qui apparaissent a priori évidentes à communiquer comme le savoir technologique (Grant, 1996), induisent, quant à elles, une protection de ce savoir et sous-tendent une position de fermeture.
- Les systèmes de management de la connaissance : à travers ce déterminant, c'est la communication en tant qu'injecteur au service de la connaissance qui est visée. Le travail en équipes, les projets de groupe, la circulation d'information, les communautés de pratiques etc., jouent un rôle important dans le fonctionnement de cet injecteur.
- Les relations pré-alliances : la particularité de la relation durant cette période permet au partenaire de se forger, lors de la mise en marche de cette coopération, une idée quant à la transférabilité des connaissances. L'influence de ce déterminant est directe sur la transparence entre partenaires.

- La communicabilité du savoir : pour partager et transférer le savoir, la constitution d'une base de connaissances commune s'impose (Hamel, 1991 ; Simonin, 1999). Ce processus essentiel permet aux partenaires d'utiliser les mêmes codes et le même langage. Cette communicabilité renseigne aussi sur la transparence liée à la culture d'imprégnation et à la stratégie déployée pour servir la coopération et faciliter le partage de connaissances.

b) Les caractéristiques de la connaissance au cœur de l'apprentissage inter-organisationnel

L'aisance qui peut accompagner le transfert, l'interprétation et l'assimilation des connaissances est souvent traduite comme un caractère positif dans l'appropriation des connaissances. Ainsi une connaissance facilement imitable aura plus de chances d'être transférable (Simonin, 1999 ; Myerhofer & al. 2015).

Mallek (2017) distingue trois caractéristiques qui peuvent décrire la connaissance : la tacite, la complexité et la spécificité (Chi, 1994). La première caractéristique rejoint les développements sur la transparence évoqués plus haut par Mowery et al (1996) : les connaissances (ou compétences) tacites et explicites. L'ancrage, la particularité du contexte et les interactions des individus rendent les connaissances tacites difficilement accessibles et partageables. Toutefois, le recours à un langage codifié et formalisé demeure une référence possible pour les distinguer des connaissances explicites. Pour Mallek (2017), lorsque des connaissances conjuguent à la fois des éléments tacites et des éléments explicites, « l'apprentissage selon l'expérience ou en présence du partenaire connaissant devient une condition sine qua non pour faciliter les transferts de compétences. Le redéploiement adéquat des ressources humaines devient nécessaire et critique tel l'expatriation de personnel chez le partenaire ».

La *complexité* fait référence aux imbrications multiniveaux liées à la connaissance (technicité, routines, multiplicité d'acteurs, ressources etc.) qui rendent son imitabilité restreinte (Simonin, 1999 ; Meschi & Hubler, 2002 ; Myerhofer & al. 2015). Les éléments de connaissances clés liés à une compétence particulière sont dispersés entre plusieurs individus, plusieurs unités, ce qui complexifie sa maîtrise dans sa globalité. C'est le cas notamment des certains secteurs d'activité bénéficiant d'un développement exponentiel, à l'image du secteur de l'intelligence artificielle.

Quant à la *spécificité*, elle fait référence à la notion de spécificité des actifs considérés comme attributs transactionnels dans l'approche contractuelle. Simonin (1999), qui a étudié³⁰ les facteurs ayant un impact sur le degré de transférabilité, a identifié six facteurs liés à l'ambiguïté de la connaissance (tacite, complexité, spécificité, protection du partenaire, distance culturelle, distance organisationnelle), et conclu que *l'ambiguïté et la tacite* constituent les principaux facteurs de non-appropriation. Cet auteur a mis aussi en évidence le lien négatif entre l'ambiguïté de la connaissance et l'appropriation ou le transfert des connaissances. En synthèse, dans le modèle de Simonin, la non-appropriation résulte de la nature des connaissances transférables et est accentuée par les différences culturelles ou organisationnelles qui peuvent être relevées entre les deux parties.

c) La stratégie du partenaire comme un construit pour servir l'apprentissage inter-organisationnel

Dans les situations de coopération inter-organisationnelle, plusieurs stratégies peuvent être adoptées, cohabiter et se développer pour servir les intérêts du partenaire tout au long de la durée de la relation.

Larsson, Bengtsson, Henricksson et Sparks (1998), dans leur modèle portant sur les stratégies déployées par les partenaires dans les relations inter-organisationnelles, utilisent les résultats de Hamel (1991), (combinaison de deux facteurs : degré de réceptivité et degré de transparence) et la théorie de jeux (Axelrod, 1984 ; Parkhe, 1993) pour proposer, dans un cadre conceptuel dynamique, une classification des stratégies d'apprentissage selon cinq situations³¹ :

- la coopération : caractérisée par un degré élevé de réceptivité et de transparence ;
- la compétition : définie par une faible transparence et une réceptivité forte ;
- le compromis : matérialisé par une transparence et une réceptivité moyennes ;
- l'accommodation : explicitée par une forte transparence et une faible réceptivité

³⁰ Les résultats statistiques ainsi que les mesures des construits de cette étude sont consignés dans le modèle de Simonin (1999), op. cit.

³¹ Pour des approfondissements relatifs aux résultats de l'apprentissage, se référer à la matrice de Larsson et al., (1998), op. cit.

- l'évitement : distingué par l'absence de toute transparence et aucune réceptivité.

Cette étude basée sur le dilemme du transfert de compétences (préoccupations paradoxales) questionne les stratégies à adopter en matière d'apprentissage : faut-il se comporter en « bon partenaire » pour développer un apprentissage commun profitable à toutes les parties, ou construire des connaissances discrétionnaires pour maintenir un avantage concurrentiel sur les concurrents ?

Pour sortir de ce dilemme et même si l'apprentissage inter-organisationnel apparaît dans la situation de coopération à travers un haut degré de transparence du partenaire et un haut degré de réceptivité de l'organisation, une stratégie de compromis reposant sur une transparence et une réceptivité modérées apparaît comme la plus performante à long terme. Cet arbitrage entre l'intérêt commun et les intérêts particuliers dans les situations de projets collectifs peut expliquer la tension à laquelle se heurtent les entreprises qui collaborent au sein d'un oligopole (Ibert et Baumard, 1997).

Après avoir passé en revue les déterminants de l'apprentissage collectif, les concepts de capital et de rente relationnels que nous mobilisons dans cette analyse, apportent un éclairage complémentaire pour étudier la création et la répartition de la valeur ajoutée dans une approche inter-organisationnelle.

2.2.2.3. Une perspective relationnelle : capital et rente relationnels

L'angle d'analyse de cette approche relationnelle intéresse les deux partenaires, ce qui la distingue des autres approches qui ne s'intéressent à l'apprentissage organisationnel que dans le but de protéger et de développer un avantage concurrentiel. L'intérêt de maintenir la relation partenariale apparaît donc crucial, faute de quoi la captation de cette rente restera hypothétique.

Pour assurer une coopération durable et efficace entre partenaires, les notions de capital et de rente relationnels paraissent centrales dans cette approche de réseaux de valeur³² pour aider à la compréhension de leurs contributions à la création de richesse. Au-delà des caractéristiques de l'apprentissage inter-organisationnel abordées supra, le capital et la rente relationnels constituent des composantes essentielles dans les relations durables basées sur l'échange et le transfert de connaissances. Pour Kale et al. (2000), il existe bien un lien significatif entre la perception du risque de non-appropriation et le capital relationnel. Autrement dit, la construction d'un capital relationnel inter-entreprises favorise l'agencement d'une architecture dédiée à l'apprentissage et au transfert de connaissances. Pour Dyer et Singh (1998), pour qu'une collaboration s'inscrive dans la durée, elle doit permettre à ses partenaires de se procurer des avantages qu'ils n'auraient pu s'approprier individuellement en dehors de la relation.

Nous analysons dans un premier temps le capital relationnel à travers les indicateurs qui renseignent sur son existence et servent positivement l'apprentissage inter-organisationnel. Dans un second temps, nous nous intéressons à la rente relationnelle pour démontrer sa contribution à l'ancrage de la relation et en tant que résultante de la dynamique de cet apprentissage relationnel qui conduit à la création de valeur.

a) Le capital relationnel

Le capital relationnel, une des trois composantes du capital immatériel³³ joue un rôle positif dans les relations de l'entreprise avec ses partenaires composés de clients, de fournisseurs et autres parties prenantes importantes. C'est avant tout un apprentissage inter-organisationnel dont la dynamique conduit à la création de la valeur. Les rapports de force et de méfiance n'ont plus droit de cité. Ce sont des relations basées sur la confiance, les normes, les obligations et

³² Le réseau de valeur implique tous les acteurs et les parties prenantes qui concourent à la création de valeur.

³³ Le capital immatériel de l'entreprise est composé du capital relationnel, du capital structurel et du capital humain.

Pour des précisions complémentaires, se référer aux écrits de :

- Bismuth, A., Kirkpatrick, G. (2006), *Intellectual Assets and Value Creation : Implication for Corporate Reporting*, Paris, OECD.

- Cappelletti, L. (2012), *Le contrôle de gestion de l'immatériel : une nouvelle approche du capital humain*, Éditions Dunod, Management Sup.

l'identification qui prennent place et nourrissent ce capital relationnel pour faciliter l'apprentissage inter-organisationnel. Selon Knight (2002), la modification des structures cognitives (normes, interprétations communes) et des pratiques collectives, sont autant de signaux qui témoignent de l'évolution du réseau et de l'amorçage d'un apprentissage inter-organisationnel.

Quatre indicateurs sont souvent cités pour témoigner de l'existence de ce capital relationnel.

En premier lieu, la *confiance*, considérée comme une des composantes essentielles du capital relationnel. Elle est définie comme une attente ou une croyance (Barney et Hansen, 1994 ; Doz, 1996 ; Dyer, 1997) pour réduire les craintes de comportements opportunistes.

Du point de vue des relations anciennes, la succession des missions, les expériences accumulées lors des projets collectifs, la convergence en termes de valeurs, constituent souvent de premiers signaux pour asseoir cette confiance. Les résultats des actions entreprises participent par la suite à la solidifier et la renforcer. S'agissant des partenariats récents, la confiance est traduite à travers des signaux émanant de tierces parties (institution, collectif, réseau, etc...) qui sont interprétés comme une sorte d'accréditation. La communication, l'échange, la disponibilité et l'écoute permettent par la suite de préparer le terrain pour inscrire une confiance réciproque dans la durée. Enfin, il convient de signaler aussi le rôle important que peut jouer la transparence dans le développement des relations de partenariats à long terme, en dépit des risques liés à des comportements opportunistes.

À côté de la confiance, les *normes de respect et de réciprocité entre partenaires* constituent deux autres indicateurs qui renseignent sur l'existence du capital relationnel. Les premières se traduisent par le respect des caractéristiques de la collaboration en matière d'identité, de positionnement d'égal à égal, de visions, de missions et rôles dévolus à chaque partenaire, d'attentes, de besoins et d'autonomie pour favoriser la concertation, la négociation et écarter l'opposition et les conflits. Les secondes, les normes de réciprocité permettent au partenariat de gagner en efficacité et efficience, à travers la communication d'informations de valeur et l'initiation mutuelle de rapports basés sur la transparence, en respectant la confidentialité exigée et en privilégiant une approche directe synonyme de franchise. De même, l'aide ou l'appui fourni par un partenaire, la reconnaissance de l'expertise, les réponses obtenues aux questions

posées, enfin lors des manifestations (séminaires, colloques ...) ou à l'occasion de la diffusion de documents officiels à destination de l'extérieur, sont aussi reconnus comme des signes de transparence et renvoient une image d'une collaboration solide et continue.

Si la confiance, les normes de respect et de réciprocité paraissent cruciales dans la construction du capital relationnel, ce dernier trouve aussi sa justification dans les *interactions entre acteurs*, répétées à plusieurs niveaux (Kale et al, 2000). Dans cette logique, les partenaires entretiennent des relations plus au moins fréquentes pour échanger, partager leurs expériences et analyser les différents projets en cours ou à venir. Ils interagissent aussi pour trouver des convergences en matière de normes financières, débattre des différentes préoccupations et problèmes rencontrés. Toutefois, il convient de souligner la variabilité de ces interactions qui dépend de la nature du projet, de son degré de difficulté, et des partenaires concernés ainsi que de leur ancienneté dans la relation.

En somme, l'ensemble de ces indicateurs constitués de confiance, de normes de respect et de réciprocité et d'interactions plus moins fréquentes en fonction de l'historique de la relation impactent fortement ce capital relationnel et les processus de transfert et d'apprentissage inter-organisationnel, véritable propulseur d'une collaboration durable.

b) La rente relationnelle

La rente relationnelle peut être définie comme la création de valeur supérieure générée conjointement au travers des relations d'échanges entre partenaires.

Plusieurs qualificatifs lui sont attribués dans le corpus théorique : avantage concurrentiel, profit supérieur, profit supra normal, superperformance, ou encore parfois désignée comme la part de la valeur ajoutée issue de la qualité des coordinations entre acteurs coopérant dans un projet et qui est amenée à être partagée (Asanuma, 1989, cité par Coriat, 2000). Considérée comme une forme d'avantage concurrentiel car elle permet aux partenaires d'accéder à des ressources et des capacités inhabituelles, la rente relationnelle ne peut être produite par un seul partenaire. Elle se génère donc à travers des relations d'échanges idiosyncrasiques (Dyer et Singh, 1998) et son partage dépendra de l'exercice du pouvoir de ses parties prenantes respectives (Coff, 1999).

Quatre déterminants de cette rente relationnelle ont été identifiés par Dyer et Singh (1998) : les *investissements spécifiques* dédiés à la relation (site, actifs matériels, actifs humains ...), *l'apprentissage réciproque* caractérisé par des échanges de connaissances significatives, la *combinaison de ressources* et de compétences complémentaires rares induisant de nouveaux produits, services ou technologies et enfin, les *mécanismes efficaces de gouvernance* qui permettent d'optimiser les coûts de gestion de la relation d'échange. À cet égard, la rente relationnelle est susceptible de constituer pour chacun des partenaires une véritable source d'avantage concurrentiel (accès à des ressources uniques) et permet d'expliquer les choix stratégiques de certaines entreprises quant à la continuité, au développement et à l'ancrage de leurs relations partenariales.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le capital relationnel joue un rôle essentiel à travers l'apprentissage inter-organisationnel. Ce dernier est d'ailleurs souvent considéré par les organisations en réseaux comme un des avantages majeurs de leur configuration.

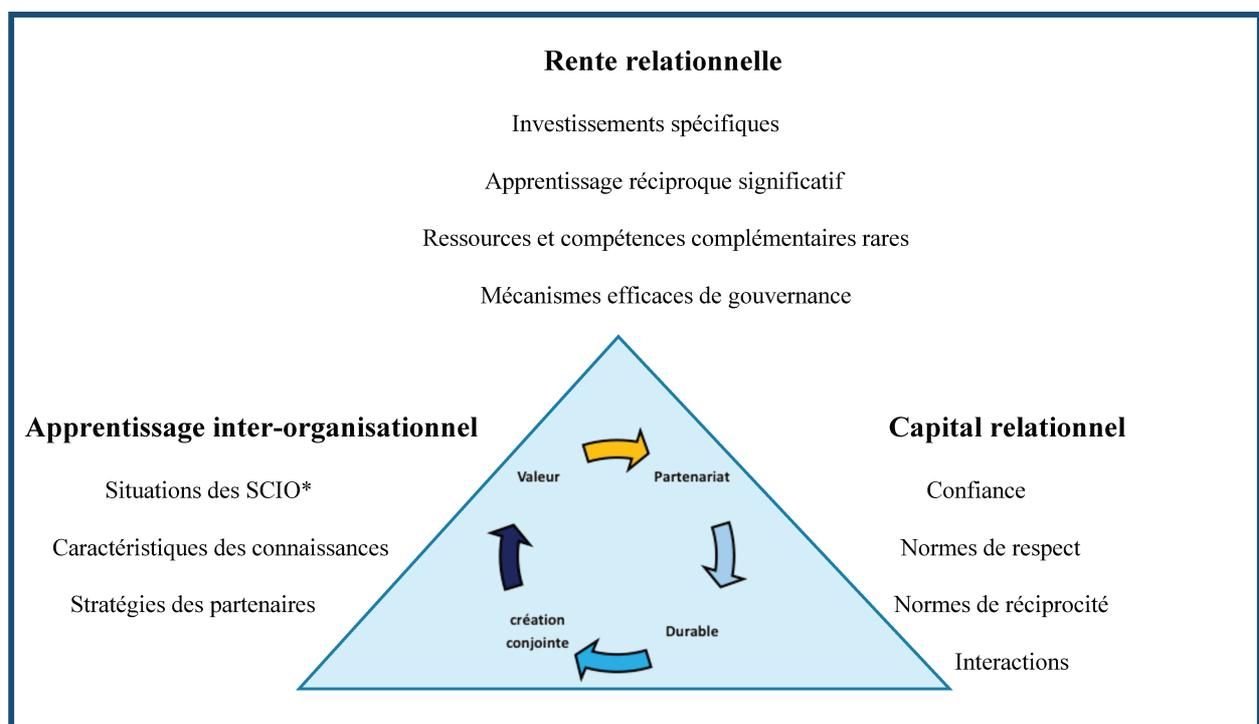
En jouant un rôle d'interfaces, ces interrelations permettent l'échange et le transfert rapide d'informations et au-delà, la production de nouvelles connaissances pour faire face à des problèmes complexes ou pour favoriser l'innovation. Dans ce cas précis, l'identification de la source à l'origine de cette innovation peut poser problème. Powell et al. (1996) ont montré que l'innovation dans les biotechnologies se fait maintenant au niveau du réseau et non plus à l'intérieur des entreprises qui le composent, autrement dit, c'est le réseau ou le collectif tout entier qui doit être reconnu comme étant à la source de cette innovation ou de l'enrichissement des connaissances.

Amabile et Gadille (2006), en mobilisant les notions d'attention et d'apprentissage, décrivent la capacité d'un système inter-organisationnel à générer des avantages communs pour ses partenaires. Pour ces auteurs, au-delà de l'effet bénéfique de la mutualisation des ressources informatiques, somme toute secondaire, la création commune par des mutuelles d'assurance automobile, d'un système informatisé d'échanges de données a engendré la construction d'un réseau d'attention, ce qui a permis de modifier les capacités d'attention des partenaires et de générer un effet d'apprentissage individuel et collectif, source de rente relationnelle.

Sur un autre registre, Forgues et al (2006), citent Garud et Kumaraswamy (1993) qui ont décrit comment Sun Microsystems (fabricant de stations informatiques) communique librement ses connaissances techniques à ses concurrents et encourage à la compatibilité des systèmes. Bien qu'il s'agisse d'une aide à destination de ses rivaux pour entrer sur le marché, ces derniers le font malgré tout avec le système parrainé par Sun Microsystems, ce qui aide l'entreprise à maintenir son leadership, synonyme encore une fois de l'ancrage de l'échange et de la rente relationnelle. En définitive, si la rente relationnelle demeure une source principale en termes d'avantages concurrentiels, l'approche relationnelle, dont l'unité d'analyse demeure la dyade ou les réseaux de firmes, peut constituer aux yeux de certains une limite dans l'analyse stratégique qui lui est consacrée. En effet, seule la dimension coopérative des interactions et les relations de marché avec d'autres firmes sont prises en compte.

À cet égard, on peut considérer que l'apprentissage inter-organisationnel et le capital relationnel constituent les deux versants du partenariat durable qui mènent vers le sommet de la rente relationnelle synonyme de création de valeur (cf. figure n°7).

Figure 7 - La dynamique relationnelle



*Systèmes de Coopération Inter-Organisationnelle

(Source : Créée par l'auteur)

2.3. La mesure de la valeur : une conception inter-organisationnelle

Les qualificatifs attribués à la valeur créée et répartie au sein des systèmes de coopération inter-organisationnelle sont nombreux (valeur partenariale, valeur partagée, rente inter-organisationnelle, etc.). Dans cette vision, les parties prenantes dans leurs relations ne peuvent pas avoir que des relations marchandes, elles cherchent aussi à construire des relations plus ou au moins longues afin de créer de la valeur partenariale, synonyme de synergies entre les différents facteurs de production.

L'incitation à la création de la valeur est donc motivée par l'accès ou le partage de cette valeur partenariale dont il convient d'approcher la mesure. Dans le cadre de cette thèse de doctorat, trois modèles ont été identifiés qui permettent d'approcher la mesure de cette valeur partenariale :

- le modèle classique issu de l'approche comptable et financière (2.3.1),
- le modèle basé sur les prix-coûts d'opportunités (2.3.2),
- et enfin le modèle qui rénove la vision économique-financière, élargissant la notion de mesure à d'autres formes de valeurs (2.3.3).

2.3.1. Le modèle classique issu de l'approche comptable et financière

La comptabilité dans l'esprit de ses régulateurs promeut une approche qui permet une représentation satisfaisante des performances d'une entité à travers son résultat comptable.

Deux principaux modèles qui véhiculent deux approches théoriques différentes sous des formes atténuées se côtoient au sein des modèles comptables empiriques : le référentiel français et le référentiel international.

Le premier modèle qualifié de « *moniste* », privilégie le recours à des valeurs historiques autrement dit, un seul bilan faisant appel à des valeurs historiques pour obtenir le résultat réalisé. En parallèle à cette logique, une autre approche qualifiée de *dualiste*, favorable au

recours aux justes valeurs à l'instar du modèle comptable international (IFRS³⁴), semble constituer une alternative, à tel point que l'Autorité des Normes Comptables (ANC³⁵) a lancé en 2011 un appel à projets sur la thématique de la définition et de la représentation de la performance. Cette opposition entre les deux approches n'est pas récente et jalonne l'histoire comptable contemporaine. Pour les monistes, tenants d'une approche dynamique, défendue par son principal représentant, E. Schmalenbach (1961), le système d'information comptable doit permettre au dirigeant d'évaluer de façon efficiente l'évolution ou la dégradation de son affaire. Autrement dit un bilan dynamique permet de tracer les mouvements qui se succèdent et en particulier ceux qui expliquent la formation du résultat de l'entreprise. Cette lecture qui prône une « approche par le compte du résultat », octroie donc une place importante à la qualité des transactions issues de l'activité économique par rapport à celle relative à la composition du patrimoine de l'entité, qui n'a de valeur que dans la synergie produite entre les actifs (Giordano et al, 2015). Pour Schmalenbach, il existe une relation objective entre le bilan et le résultat, ce qui l'amène à qualifier le bilan de « calcul de résultat »³⁶. Pour approcher le bon résultat, un seul bilan est possible : les consommations qui justifient la création de la richesse doivent être lissées au maximum et une présentation du bilan en coûts historiques, ajustés des amortissements appropriés, permet d'obtenir les valeurs idoines qui serviront au calcul des résultats de l'activité. La réévaluation des éléments composant le patrimoine doit être écartée, car elle introduit un biais au niveau du suivi de la consommation réelle des ressources. Dans le cadre de cette approche, marquée par l'absence de la réévaluation des valeurs historiques, le bilan endosse le rôle du « serviteur » du calcul de résultat (Schmalenbach, 1961, p. 18)³⁷. L'objectif ainsi recherché à travers ce bilan dynamique est de servir les intérêts des multiples parties prenantes et en particulier celles qui ne participent pas directement aux affaires, à travers le contrôle de la gestion qui permet de s'assurer de la réalité de la valeur à partager. Au final, le danger est d'éviter, par un jeu de sous-évaluation de certains postes de l'actif ou la surévaluation de ceux du passif, le partage de valeurs erronées ou fictives entre les différents partenaires.

³⁴ Entrées en vigueur en 2005, les normes IFRS (ou international financial reporting standards) ont remplacé les anciennes normes IAS (international accounting standards), dont l'origine remonte à 1973.

Il s'agit de normes instaurées pour favoriser les échanges internationaux à travers l'instauration d'un modèle comptable harmonisé. Aujourd'hui, 143 pays utilisent le référentiel IFRS (98% des pays européens et 92% des pays du Moyen Orient). (Source : L-Expert comptable.com)

³⁵ Instance de régulation comptable en France.

³⁶ « Le bilan dynamique » a été publié en allemand en 1919. L'édition française date de 1961.

³⁷ Op.cit.

Pour les dualistes, c'est une « approche par le bilan³⁸ » qui est plutôt véhiculée. Elle est qualifiée de statique et propose, comme lecture du modèle comptable, au début du 19^{ème} siècle, la mesure de l'accumulation de la valeur patrimoniale pour les créanciers et les investisseurs. Dans cette approche fondée sur la théorie de la valeur, l'objectif assigné aux états financiers est d'avoir une réelle portée informative. Le bilan est présenté dans ce cas avec des actifs dont la valeur est issue des cours des marchés agissants. Seules les valeurs objectives sont admises. Les valeurs estimées n'ont pas leur place dans cette comptabilité en valeurs actuelles. À la fin 19^{ème} siècle, cette approche statique a fait l'objet de critiques, dont la principale s'est manifestée par le rejet du principe de mort de l'entreprise au détriment de celui de la continuité d'exploitation. Ce revirement a occasionné l'abandon de la valeur vénale, usitée auparavant, au détriment de la valeur d'usage qui selon son ardent défenseur, HV Simon³⁹, est la seule valeur subjective de référence à laquelle il convient de se référer dans une optique de continuité d'exploitation.

Edwards et Bell (1961), à travers leur écrit sur la théorie et la mesure du résultat de l'entreprise, font coexister les différentes valeurs actuelles (valeur objective ou vénale, et valeur d'usage ou actuarielle) et s'inscrivent dans la continuité de cette approche statique qui stipule que la performance de l'entreprise doit tenir compte de la richesse patrimoniale accumulée.

Ainsi, comme le précisent Giordano et al, (2015)⁴⁰, la comptabilité doit permettre de réaliser un arbitrage sur trois sujets : « *la valeur des actifs à détenir à chaque instant (problème de l'expansion) ; la forme de détention de ces actifs (problème de composition) ; et enfin, le mode de financement de ces actifs (problème financier)* ». Il s'agit donc de collecter toutes les informations sur la valeur actuelle de marché des actifs, propriété de la firme, pour opérer une dichotomie entre la sphère opérationnelle et celle liée aux activités de détention. Edwards et Bell (1961, p. 273)⁴¹ soulignent cette séparation en postulant que « *Période après période, la comptabilité pourra fournir une mesure précise du profit opérationnel et des gains réalisables qui proviennent de la détention d'actifs dont les prix ont augmenté* ».

³⁸ Ici, l'analyse du bilan se focalise sur l'évaluation des actifs et passifs de l'entité pour en déduire le compte de résultat par simple constatation des variations de valeur de ces actifs et passifs.

³⁹ L'évaluation dans le Code de commerce allemand de 1861 et la jurisprudence allemande de 1873 in SIMON, die Bilanzen der Aktiengesellschaften und der Kommanditgesellschaften auf Aktien (3^{ème} ed. 1899 – Guttentag – Berlin, pp. 289 et 296).

⁴⁰ Op. cit.

⁴¹ Op. cit.

Pour les défenseurs de cette approche, les états financiers doivent répondre à une double exigence : satisfaire à la fois les besoins d'information des utilisateurs internes (aider le management dans ses prises de décision) et externes (permettre aux actionnaires, créanciers financiers etc., d'évaluer la qualité de management).

Enfin, et pour servir un bilan, cette vision dualiste issue de la théorie de la valeur s'attache à déterminer un résultat comptable qui est le fruit du profit généré à la fois par l'exploitation mais aussi par les variations de valeurs patrimoniales. Soulignons, toutefois, les nombreuses critiques formulées à son égard et en particulier par les monistes, pour qui le seul résultat comptable qui compte est celui qui exprime la performance de l'exploitation à travers un bilan en valeurs historiques.

En synthèse de ces deux approches qui juxtaposent un modèle théorique dynamique dont s'inspire la comptabilité française et le modèle international plus statique, il convient de signaler, comme le rappellent Giordano et al (2015), un point de convergence entre ces deux modèles relatif à l'introduction du principe de prudence⁴² et à la question du résultat à partager. Dans ce sens, le recours à des valeurs actuelles n'est admis que quand il s'agit de tenir compte des moins-values potentiels, ceci bien sûr pour ne pas distribuer des résultats jugés non définitifs et défendre ainsi la capacité de la firme à réaliser le partage sur du long terme.

Dans la perspective du partage de la valeur caractérisée par l'alignement des intérêts des parties sur les objectifs de l'entreprise, Figge et Schaltegger (2000), assimilent le bénéfice à la valeur créée par les parties prenantes. Mais cette vision purement comptable du modèle en termes d'enregistrement et de mesure ne permet pas de distinguer la part relative à chaque partie prenante. Pour Poulain-Rehm (2006), la valeur partenariale est égale à la valeur ajoutée comptable. Son modèle empreint aussi d'une vision purement comptable ne peut prétendre à une représentation partenariale de la création de la valeur car dans cette logique, la comptabilité en tant que système d'information ne trace que les transactions conclues entre la firme et ses partenaires. Les circonstances et les détails des négociations sont occultés au même titre que les clients et les fournisseurs sont absents dans la mesure de la valeur. L'hypothèse sous-jacente à ce modèle est celle de la réalisation des transactions au coût/prix d'opportunité par tous les acteurs de la chaîne de valeur.

⁴² Qualifié aussi de principe de dissymétrie. Pour développer cette notion de convergence entre les deux approches, se référer à l'article de Sophie Giordano-Spring, Isabelle Martinez et Olivier Vidal - Coûts historiques vs. Justes valeurs pour mesurer le résultat comptable ? Les arguments comparés des professionnels du chiffre - Comptabilité – Contrôle – Audit / Tome 21 – Volume 3 – Décembre 2015 (p. 126 à 128).

2.3.2. Le modèle basé sur les prix-coûts d'opportunités

La logique juridique qui octroie aux seuls actionnaires le statut des créanciers résiduels est une conception qui fonde le modèle comptable dominant et en l'occurrence le modèle français. Rappelons aussi que la construction du bilan n'échappe pas à ce raisonnement, puisque seuls les actifs⁴³ appartenant à l'entreprise sont inscrits dans les comptes.

Le modèle de la comptabilité classique est donc peu adapté pour l'analyse de la valeur selon une approche contractuelle mettant en exergue les relations des différents partenaires dans un jeu coopératif. Cependant cette posture ne préjuge pas, comme le rappelle Charreaux (2007), de la remise en cause de l'utilisation des chiffres comptables pour mettre en œuvre des approches de type partenarial. L'analyse effectuée d'ailleurs par Charreaux et Desbrières (1998) à travers leur approche de la valeur partenariale en est un parfait exemple. En s'inspirant des travaux de Brandenburger et Stuart (1996), ces deux auteurs ont mis au point un modèle comptable basé sur la chaîne de valeur de Porter (1985)⁴⁴ pour proposer une mesure de la valeur partenariale, dont l'appropriation est fonction des risques supportés par les partenaires et des mécanismes de gouvernance mis en place.

L'approche de la mesure de cette valeur partenariale repose sur l'introduction de « *prix d'opportunité* » pour évaluer la valeur induite pour les clients et de « *coûts d'opportunité* » pour estimer la valeur consommée lors de la réalisation des transactions avec les fournisseurs.

Le prix d'opportunité pour le client « *willingness to pay* » traduit le prix maximum que le client est en capacité de proposer pour réaliser la transaction. Au-delà, ce dernier ne manifeste aucun intérêt. Le coût d'opportunité, quant à lui, est le prix minimum que le fournisseur est en droit d'attendre pour ne pas refuser la transaction. La valeur ainsi créée, si nous estimons que la chaîne de valeur est composée simplement de trois partenaires (firme, client et fournisseur), est égale à la différence entre le prix d'opportunité pour le client et le coût d'opportunité pour le fournisseur. Il s'agit ici pour ces partenaires de comprendre l'intérêt qu'ils ont à réaliser des transactions.

⁴³ Une exception existe néanmoins, relative à l'inscription des biens acquis en crédit-bail dans les comptes consolidés.

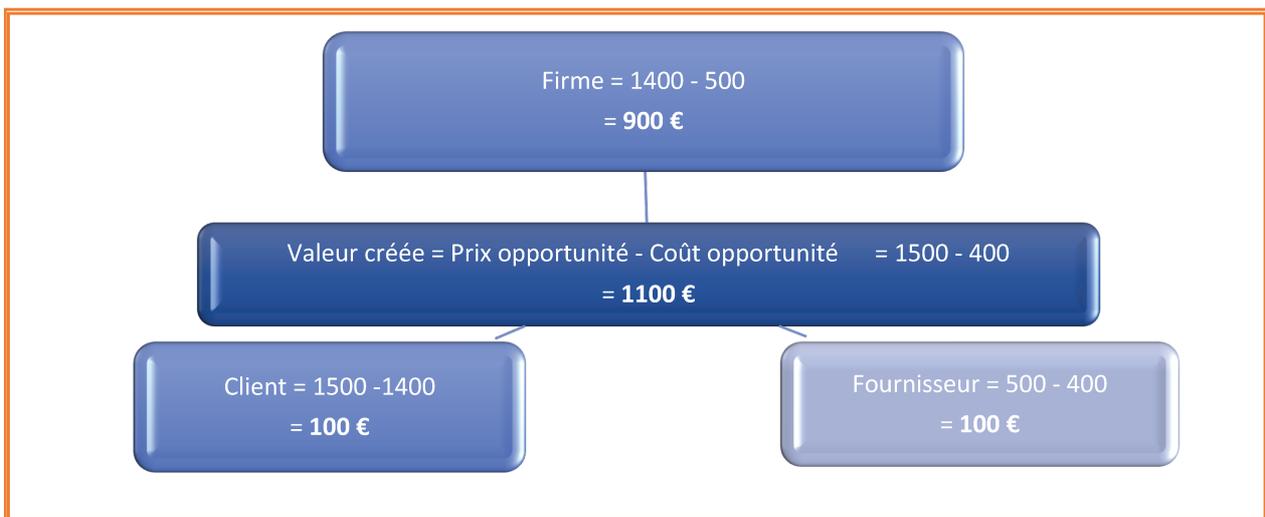
⁴⁴ Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press edit., New York.

Pour une illustration de ce modèle à l’instar de la présentation de l’exemple de Charreaux et Desbrières (1998)⁴⁵, nous faisons les suppositions suivantes en soulignant, toutefois, le rôle déterminant que joue la négociation au sein de ce modèle.

- Si la transaction effectuée avec le client permet à la firme d’obtenir un prix de 1400 € alors que le prix maximum (prix d’opportunité) que ce dernier était disposé à offrir s’élève à 1500€ ;
- Et si la transaction, du côté fournisseur, pour une raison tenant à l’asymétrie d’information ou d’un rapport qui le privilégie, se conclut par une offre à 500 € de la part de la firme, alors que le fournisseur pouvait accepter un prix minimum (coût d’opportunité) de 400 € ;

Alors, nous pouvons, à travers ce schéma simplificateur, mesurer la création de valeur et procéder ainsi à sa répartition (cf. figure n°8) :

Figure 8 - Mesure et répartition de la valeur partenariale



(Source : modélisée par l’auteur d’après l’article de Charreaux et Desbrières, 1998)

Cette représentation, dans l’esprit de ces deux auteurs, permet de mettre en relief certains aspects de la relation inter-organisationnelle (Khaldi, 2014) :

⁴⁵ Op. cit.

- « le modèle avance que le dirigeant dispose d'un slack managérial, c'est-à-dire un flux résiduel. Ce surplus constitue une marge de manœuvre pour le dirigeant dans les négociations qu'il entreprend au nom de la firme avec les parties prenantes » ;

- « pour accroître la valeur, le dirigeant doit agir simultanément sur les prix et les coûts d'opportunité » ;

- « une forte innovation est souvent une source de création de valeur » ;

- « les conflits sur le partage de la valeur n'ont pas nécessairement de conséquences négatives sur la création de valeur. Un partage favorable aux salariés, sous forme de prime d'efficience, induit une meilleure qualité ou se traduit par des gains de productivité ».

À travers ce modèle, deux caractéristiques sont à souligner :

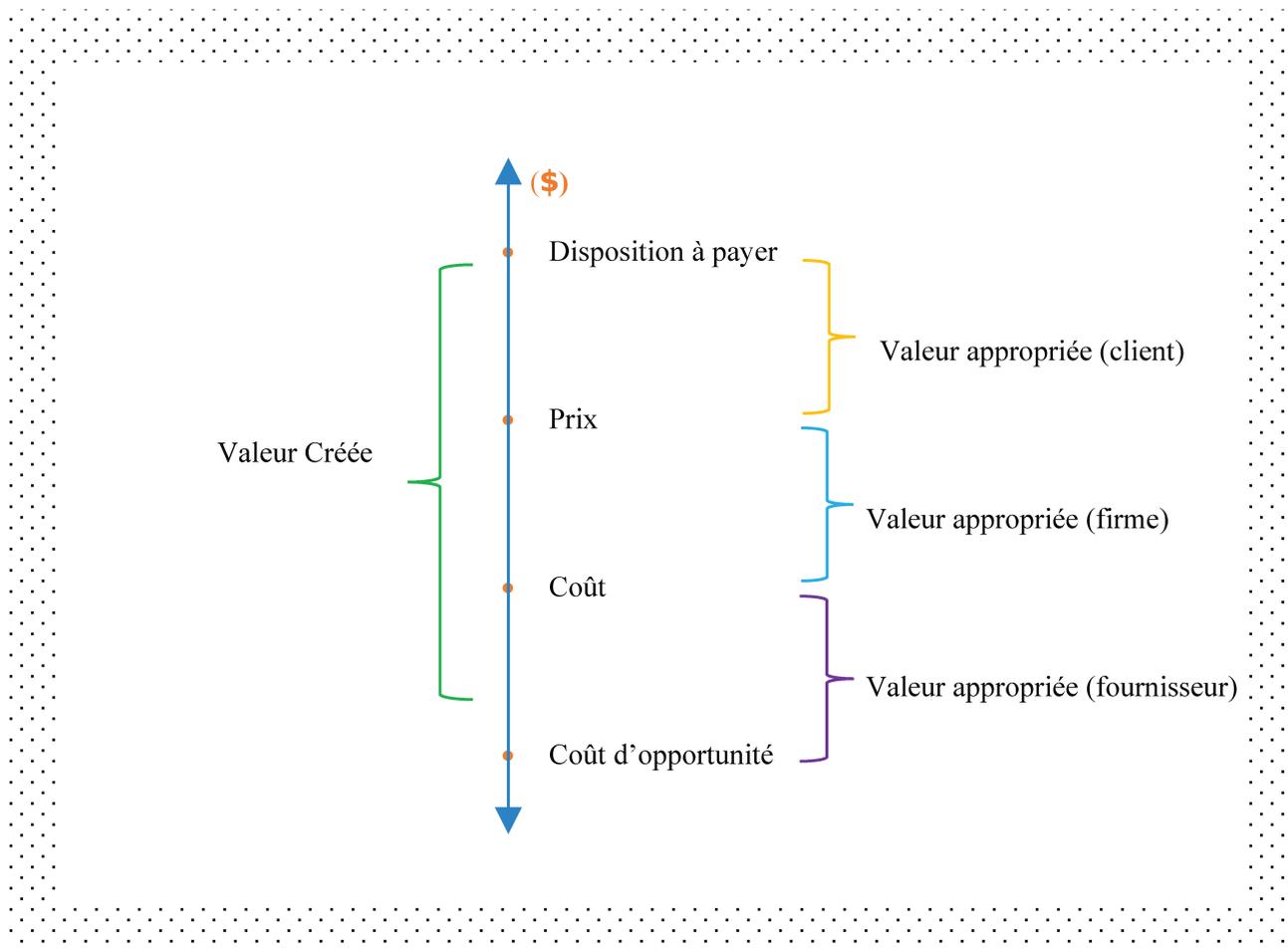
La dimension coopérative et à travers elle la dimension sectorielle, du point de vue de la chaîne de valeur qui la caractérise, qui place l'entreprise en tant que centre contractant dans un jeu collectif pour créer et s'approprier la valeur ; ensuite l'introduction des prix et coûts d'opportunités qui permettent de mesurer opérationnellement la valeur partenariale produite par l'ensemble des acteurs intervenant dans cette même chaîne de valeur et de questionner ainsi son appropriation.

Ce modèle tend à apporter une contribution pour dépasser les critiques formulées par Jensen (2002) à l'égard de la théorie des parties prenantes et en particulier sur la difficulté à expliquer la formation d'un consensus entre les partenaires de l'entreprise. Même si la mesure de cette valeur partenariale demeure difficile à réaliser car elle suppose une identification des prix et des coûts d'opportunité de l'ensemble des parties prenantes, ce modèle introduit néanmoins une nouvelle approche de la création de la valeur, traditionnellement liée aux systèmes de gouvernance.

La logique partenariale postule donc le partage de la rente organisationnelle entre les différents partenaires et remet en cause la posture de la valeur actionnariale où l'intégralité du résidu serait automatiquement dévolue aux seuls actionnaires. Dans cette perspective, les transactions, seront soumises à la condition de « viabilité indépendante », autrement dit, seules les transactions qui permettront d'espérer l'appropriation d'une partie de la valeur, verront leurs actions se concrétiser.

Ci-dessous (cf. figure n°9), une représentation de la valeur partenariale sur la chaîne de valeur selon Brandenburger et Stuart, 1996).⁴⁶

Figure 9 - Schéma de l'appropriation de la valeur selon Brandenburger et Stuart, (1996, p.10)



Charreaux (2007), en adaptant le modèle de Brandenburger et Stuart (1996) pour pouvoir opérationnaliser la mesure de la valeur partenariale dans le secteur de l'automobile, a introduit des indicateurs plus facilement identifiables qui traduisent les flux qui permettent d'approcher la valeur partenariale secrétée. Ainsi les prix et les coûts d'opportunité ont cédé la place aux « ventes d'opportunité » et « charges d'opportunité ».

⁴⁶ Op.cit.

En ce qui concerne les clients, la valeur appropriée (Buyer's Share) est ainsi déterminée en faisant la différence entre les ventes estimées d'une part, aux prix d'opportunité, c'est-à-dire, les prix qu'accepteraient de payer les clients, et d'autre part, aux prix explicites, effectivement payés par les clients. Le même raisonnement peut être appliqué aux autres parties prenantes (autres apporteurs de ressources), à l'image par exemple des fournisseurs et dans ce cas, la valeur appropriée de ces derniers (supplier's share) est déterminée en faisant la différence entre les charges explicites, quantifiées par les prix effectivement supportés par l'entreprise et les charges d'opportunité, qui elles, traduisent les tarifs en deçà desquels les fournisseurs auraient refusé toute transaction.

Charreaux, en réalisant son modèle, pointe deux lacunes d'une certaine finance contemporaine dont l'objectif unique est la recherche de la maximisation de la valeur au profit des seuls actionnaires et qui plus est, sont considérés, de par leur statut, comme les seuls créanciers résiduels. Cette conception fait donc le lien entre l'approche contractuelle de la firme et la notion de la valeur partenariale. Dans cette perspective, l'entreprise est ainsi interprétée à travers le jeu coopératif qu'elle organise au sein d'un centre contractant pour s'approprier le maximum de la valeur créée.

Dans la continuité de cette analyse, le concept de *valeur partenariale*, approché par cet auteur remédie aux limites des approches comptables et économiques traditionnelles, identifiées en ce qui concerne les premières, par leur logique juridique, et occultant, pour les secondes, les ressources externes mobilisées par l'entreprise par le jeu des transactions avec les fournisseurs et autres actifs humains. Deux axes en définitive, fondent le modèle proposé par Charreaux : un premier axe constitué par *l'introduction des prix d'opportunité et des coûts d'opportunité* abordés précédemment et un second axe, considéré comme novateur, car il épouse parfaitement cette vision partenariale de l'entreprise qui la considère dépourvue de tout actif, autrement dit, *aucune distinction n'est opérée entre les actionnaires comme créanciers résiduels et les autres parties prenantes*. En résumé, cette conception de la valeur tend à appréhender les mécanismes de création de valeur selon une vision stratégique. C'est ainsi que l'on trouve dans le modèle de Brandenburger et Stuart, différents scénarii proposés pour agir sur la valeur partenariale à travers les prix et les coûts d'opportunité. Dans cette logique, la maximisation de l'appropriation de la valeur par la firme demeure, pour les dirigeants, un objectif de premier ordre.

Pour Charreaux et Desbrières (1998), dans leur approche de la valeur partenariale, c'est la représentation de la gouvernance de la firme et l'influence de son système sur le processus de

création de la valeur qui sont visés. Après avoir exposé dans un premier temps le modèle fondé sur la finance-comptabilité et son approche purement comptable qui assimile la valeur créée au bénéfice et occulte les transactions conclues entre la firme et ses parties prenantes, et abordé dans un second temps le modèle basé sur les prix et les coûts d'opportunité avec un raisonnement ancré dans la chaîne de valeur de Porter et la théorie des jeux coopératifs, une troisième approche de la valeur partenariale basée, cette fois-ci, sur d'autres composantes de la valeur paraît très intéressante : la valeur organisationnelle (Cappelletti et Khouatra, 2002, 2004) qui s'inscrit dans le paradigme de la valeur substantielle (Hoarau et Teller, 2001) laquelle dépasse les frontières et les aspects visibles de la valeur financière.

2.3.3. Le modèle basé sur plusieurs formes de valeurs

La valeur partenariale est proposée ici comme un modèle alternatif à la valeur actionnariale. Cette conception de la valeur, élargie aux différentes parties prenantes, est une approche contractualiste de l'entreprise qui questionne la problématique de la convergence des buts (Fiol, 1991) et postule la prise en compte des intérêts aussi bien des actionnaires que des autres partenaires.

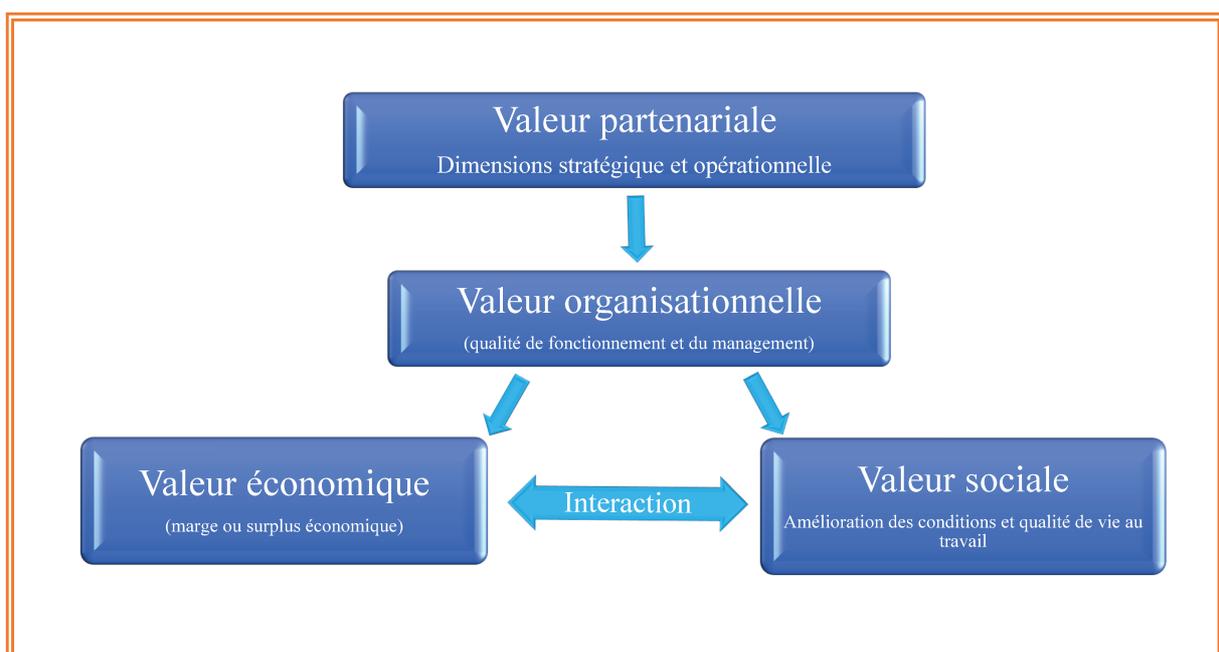
Dans leur triade de la valeur intégrale pour servir la valeur partenariale (Stakeholder value) et rétribuer les contributions des différents partenaires, Cappelletti et Khouatra (2002, 2004)⁴⁷, mettent en exergue trois pôles (cf. figure n°10) qui symbolisent cette valeur partenariale, qui au passage, dépend non seulement des choix et des considérations stratégiques mais aussi de l'efficacité de la mise en œuvre de ces derniers : tout d'abord, la *valeur organisationnelle*, appréhendée à travers la qualité du fonctionnement du management de l'entreprise et dans cette optique, la mesure de la création de la valeur organisationnelle s'opère en agissant sur les écarts constatés entre le fonctionnement au quotidien de l'entreprise et celui attendu par ses acteurs internes et externes, selon une méthodologie d'approche dysfonctionnelle (Savall, Zardet, 2015). Ensuite la *valeur économique* (ou financière), au sens du surplus ou de la marge économique, qui provient du résultat différentiel obtenu entre un revenu et un coût, et enfin la

⁴⁷ Op. cit.

valeur *sociale* selon une approche qui vise la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel. Soulignons, toutefois, que cette valeur sociale peut aussi avoir des effets positifs externes à l'entreprise. Dans la composition de cette triade caractérisée par une double dimension qui se veut stratégique et opérationnelle pour pérenniser la création de valeur, la valeur organisationnelle joue un rôle substantiel car elle détermine les deux autres valeurs qui sont en interaction. Ainsi la création de valeur organisationnelle est rendue possible si, sur un intervalle de temps jugé suffisant, l'entreprise obtient un gain de valeur ajoutée en réduisant durablement ses coûts cachés, à l'image des coûts induits par une mauvaise qualité de fonctionnement et du management de l'entreprise.

La valeur organisationnelle se traduit ainsi par la création de la valeur économique lorsque les activités de régulation des dysfonctionnements (Savall, 1975) sont réaffectées au développement de l'activité. De même cette création de valeur organisationnelle peut aussi servir la création de valeur sociale par l'amélioration des conditions et la qualité de vie au travail ainsi que la réduction du stress professionnel (Capron, 2000).

Figure 10 - Trièdre de la valeur partenariale



(Source : adaptée de Cappelletti et Khouatra ,2004)

Les méthodes de mesure de la création de la valeur qui existent dans la littérature sont nombreuses, elles traitent essentiellement de la valeur économique ou financière. Celles fondées sur des informations comptables où le coût du capital est le concept fondamental à l'image du concept du « *profit économique* »⁴⁸ (residual income), ou la méthode EVA⁴⁹ (Economic Value Added), en sont des exemples éloquentes.

Dans le concept du profit économique, le résultat d'exploitation issu de l'activité de l'entreprise doit permettre de couvrir suffisamment le coût total des capitaux utilisés, ce qui octroie à ce concept une dimension de mesure synthétique de la performance des opérationnels auprès de certains grands groupes français (Paliard, 1999). Quant à l'EVA, considérée comme un indicateur de mesure de la création de valeur pour l'actionnaire mais aussi au service de la performance et de la rentabilité financière de l'entreprise, elle est tout particulièrement utile pour sensibiliser à la notion du coût du capital (Cappelletti, Khouatra, 2002). En effet son introduction comme mesure de performance conduit à un changement en termes de priorités et de comportements opérationnels pour une meilleure utilisation des capitaux engagés. Pour les acteurs non-financiers (opérationnels), le fait de ne plus considérer les fonds propres comme « gratuits » et que le seul coût de la ressource financière est celui qui apparaît au compte de résultat à travers la rémunération de la dette (frais financiers), constitue un apport majeur. L'amélioration des décisions financières à travers l'estimation par les opérationnels de leurs propres objectifs de négociation (nouveaux délais de recouvrement de créances clients compensés par exemple par une hausse de prix) est aussi une raison qui plaide pour l'introduction de cet indicateur.

D'autres méthodes de mesure combinent des informations comptables et des valeurs de marchés, à l'image de la méthode MVA⁵⁰ (Market Value Added), déduite de la valorisation

⁴⁸ Le profit économique est obtenu en réalisant la différence entre le résultat d'exploitation après impôt théorique et le coût total induit par l'utilisation des capitaux engagés. L'estimation de ce coût est fonction du coût du capital ou du coût moyen pondéré des ressources.

⁴⁹ L'EVA se calcule par différence entre le résultat opérationnel (retraité) net d'impôt et le coût du capital investi (retraité). Une EVA positive est synonyme de création de valeur et réciproquement, une EVA négative correspond à une destruction de valeur.

⁵⁰ La MVA est un outil de mesure de la création de la valeur boursière. Elle se calcule par différence entre la capitalisation boursière + l'endettement net et l'actif économique (Immobilisations nettes + Besoin en fonds de roulement). De façon plus générale : $MVA = VE$ (valeur de marché de l'entreprise) – K (valeur de remplacement des actifs). La crédibilité boursière de l'entreprise est jaugée au travers la MVA tandis que la performance des responsables des unités opérationnelles à l'aide de l'EVA.

décidée par le marché. Dans cette optique la mesure paraît comme une mesure hybride puisqu'elle traduit la différence entre la valeur actuelle de l'entreprise et le cumul des apports de capitaux à leur valeur historique. Cet indicateur, bien qu'il soit affecté par la volatilité des marchés boursiers, permet néanmoins de comparer la valeur comptable de l'entreprise à sa valeur sur le marché. Cela peut présenter un avantage lorsqu'il faut par exemple porter un jugement sur la sous-évaluation potentielle des titres, qui peut résulter soit d'une anticipation fondée de baisse de résultat, soit simplement de corrections boursières exagérées.

Le couplage EVA-MVA permet donc de mesurer la création de la valeur boursière et de calculer, en tenant compte des spécificités des activités, les rétributions octroyées au management. Cette approche participe à l'alignement des intérêts des actionnaires avec ceux du management et réduit les coûts d'agence. Soulignons toutefois que l'examen du seul critère annuel de l'EVA peut inciter le management à désinvestir à court terme, ce qui peut être préjudiciable à la valeur de l'entreprise à moyen et long termes.

Les méthodes que nous venons de présenter ont la particularité de s'appuyer exclusivement, que sur des données provenant des marchés financiers et/ou des systèmes d'informations comptables et financiers. Elles occultent toute une approche, globale et personnalisée à la fois, basée sur la qualité du management et du fonctionnement de l'entreprise. L'EVA serait plus pertinente si elle ne se justifiait pas par la seule prise en compte des coûts visibles mis en évidence dans lesdits systèmes d'informations. Les déperditions et les actes de régulations traduits monétairement, par exemple en matière de qualité de management ou du fonctionnement de l'entreprise apportent un éclairage supplémentaire, ce qui accroît l'attrait pour cet indicateur de mesure.

En résumé, la prise en compte de la seule performance financière, dans la continuité des méthodes traditionnelles, méritera à notre sens l'introduction d'un autre paradigme pour une

Les deux concepts EVA et MVA sont deux marques déposées par le cabinet de conseil américain Stern et Stewart.

représentation hétérodoxe de la création de valeur et sa mesure pertinente. C'est ce que nous comptons proposer maintenant à travers la théorie socio-économique.

Conclusion

La valeur économique est un concept central en économie en gestion. L'appréhension de ce concept ne peut s'affranchir du cadre théorique qui l'enserme. Deux grands courants se distinguent : la conception *contractualiste* de la création de valeur et la conception *cognitive*.

La première représente l'organisation comme un nœud de contrats, qui constituent un jeu coopératif où il s'agit de capter le maximum de la valeur créée. Les théories de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), des coûts de transaction (Coase, 1937, 1984, 1988) et des contrats incomplets (Grossman, Hart et Moore, 1998) relève de la même conception contractualiste, où la relation asymétrique entre acteurs domine, et où l'accord contractuel apparaît librement déterminer et négocier entre individus.

La conception cognitive se focalise sur les processus de connaissance productive, dont la qualité est porteuse d'avantages concurrentiels. L'apprentissage dans les relations inter organisationnelles est un concept clé de la conception cognitive, fédérant les approches comportementales de Simon (1947) et de Cyert et March (1963), la théorie de l'apprentissage, des ressources et des compétences de Penrose (1959) et la théorie évolutionniste de Nelson et Winter (1982).

L'apprentissage inter organisationnel repose sur trois déterminants : l'intention de coopérer, la réceptivité et la transparence des acteurs coopérant. Dans la perspective relationnelle, le capital relationnel et la rente relationnelle entre les partenaires coopérant sont cruciaux. Le premier affecte la qualité des relations, grâce à la confiance mutuelle, aux normes de respect et de réciprocité entre partenaires et à la fréquence de leur relation. La rente relationnelle représente quant à elle la création de valeur générée conjointement dans la relation d'échange.

Les méthodes que nous venons de présenter ont la particularité de s'appuyer exclusivement sur des données provenant des marchés financiers et/ou des systèmes d'informations comptables et financiers. Elles occultent toute une approche globale et personnalisée à la fois, basée sur la qualité du management et du fonctionnement de l'entreprise. L'EVA serait plus pertinente si elle ne se justifiait pas par la seule prise en compte des coûts visibles mis en évidence dans

lesdits systèmes d'informations. Les déperditions et les actes de régulations traduits monétairement, par exemple en matière de qualité de management ou du fonctionnement de l'entreprise apportent un éclairage supplémentaire, ce qui accroît l'attrait pour cet indicateur de mesure. En résumé, la prise en compte de la seule performance financière, dans la continuité des méthodes traditionnelles, mérite à notre sens l'introduction d'un autre paradigme pour une représentation hétérodoxe de la création de valeur et sa mesure pertinente. C'est ce que nous comptons proposer maintenant à travers la théorie socio-économique.

Chapitre 3. Le concept de la valeur ajoutée dans la Théorie Socio-Économique des Organisations

Introduction

Le concept de valeur ajoutée selon la théorie socio-économique soulève la question de la capacité des acteurs appelés, de façon consciente, à mesurer les effets des phénomènes et des actions auxquels ils participent. À cet égard, le couple « action-résultat » paraît particulièrement intéressant à étudier pour juger de la création de la valeur ajoutée, de sa répartition et par extension de la performance de l'organisation en général.

Appréhender la richesse ainsi créée ne consiste pas seulement à identifier la dépense en trop ou au contraire la recette suffisante. C'est la combinaison de ces deux éléments qui permet de savoir si un résultat est favorable en termes de création de valeur. Quantifier donc les volumes de matières ou de charges externes, le temps et les compétences nécessaires à ajouter à l'action pour qu'elle produise les effets escomptés, telle est la relation subtile qui se joue à travers le triptyque composé de « ressources disponibles, normes et objectifs fixés ». Ainsi avant d'entamer l'approfondissement de ce concept dans le cadre de la théorie socio-économique, Il nous paraît important de rappeler d'un point de vue économique et comptable quelques éléments de définition dans une approche jugée traditionnelle.

3.1. Le concept de la valeur ajoutée selon l'approche classique

3.1.1 La valeur ajoutée

D'un point de vue économique et comptable, la valeur ajoutée mesure la richesse créée ou l'accroissement de valeur générée à travers l'activité d'une entreprise ou d'une

organisation donnée. L'INSEE⁵¹ définit cette valeur comme le « *solde du compte de production. Elle est égale à la valeur de la production⁵² diminuée de la consommation intermédiaire* ». Cette consommation intermédiaire, quant à elle, représente les dépenses d'acquisition des matières et services qui sont utilisés dans le processus courant de production, pour aboutir *in fine* à un produit ou un service final (output).

Nous retenons deux approches pour interpréter cette valeur ajoutée :

➤ **Une approche à partir du résultat⁵³ :**

Valeur Ajoutée (VA) = Résultat net + Charges exceptionnelles (compte 67) – Produits exceptionnels (compte 77) + Charges financières (compte 66) – Produits financiers (compte 76) + Autres charges (compte 65) – Autres produits (compte 75) + Charges de personnel (compte 64) + Impôts, taxes et versements assimilés (compte 63) + dotations aux amortissements et aux provisions (compte 68) – Reprises sur amortissements et provisions (compte 78) + Impôt sur les bénéfices (compte 69).

Ou de façon plus générale :

Valeur ajoutée (VA) = Valeur de la production - Consommation intermédiaire (consommations de l'exercice en provenance des tiers)

⁵¹ Institut National de la Statistique et des Études Économiques. Cette agence publique, rattachée au ministère de l'Économie et des Finances, est chargée de collecter, de produire, d'analyser et de diffuser des informations sur l'économie et la société françaises (Site de l'INSEE).

⁵² Dans la méthodologie SEC (Système Européen des Comptes nationaux et régionaux) ou ESA (European System of Accounts), trois catégories de production sont distinguées :

La **production marchande**, la **production pour usage final propre** (produits informatiques utilisés pour leur propre usage par les industries de composants électroniques, services de maintenance de logement produits par les propriétaires occupants...) et la **production non marchande** (services des administrations publiques et des institutions sans but lucratif). La valeur ajoutée est évaluée :

- Au prix de base pour la production marchande et pour usage final propre ;
- Au coût de production pour les organisations non marchandes.

⁵³ La valeur ajoutée (VA) « définition, calcul et intérêt », article publié dans le site d'information sur la comptabilité, catégorie : analyse du compte de résultat, 9 mars 2015.

➤ **Une approche à partir de la marge commerciale⁵⁴ :**

Valeur Ajoutée (VA) = Marge commerciale + Production de l'exercice – Achats d'approvisionnements (comptes 601 à 606) ± Variation des stocks d'approvisionnements (6031 et 6032) – Frais accessoires d'achat d'approvisionnements (compte 608) + Rabais, remise et ristournes sur achats d'approvisionnements (compte 609 sauf 6097) – Autres charges externes (comptes 61 et 62).

Ou de façon plus générale :

Valeur ajoutée (VA) = Marge commerciale + Production - Consommations externes (consommations de l'exercice en provenance des tiers)

Cette notion économique, souvent usitée comme indicateur dans d'autres agrégats de calculs de type économique ou financier (Ratios, soldes intermédiaires de gestion ...) ou comme valeur de comparaison entre entreprises appartenant au même secteur, s'appréhende soit au *niveau micro-économique* et elle ne concerne alors qu'un produit, un secteur d'activité, un service au sein d'une organisation, soit au *niveau macro-économique* pour mesurer le produit intérieur brut (PIB) : somme des valeurs ajoutées de l'ensemble des agents économiques d'un territoire sur une année donnée.

Cette approche qui soutient la localisation des lieux où se crée la valeur, participe à l'analyse du modèle économique et de sa rentabilité au sein de l'organisation, dans le territoire, la filière ou la région. Elle œuvre aussi à la réarticulation des univers infra-microéconomique et macro-économique qui ont beaucoup de mal à trouver des points communs, par le phénomène

0.1.1. ⁵⁴ **Marge commerciale** : indicateur permettant, à travers l'analyse du coût de revient des produits vendus, de mesure en général la rentabilité de l'entreprise. D'autres utilités décisionnelles rattachées à cet indicateur lui sont reconnues : fixation de la mise à prix sur le marché, étalage comparatif concurrentiel, choix de stratégies commerciales, contrôle des ventes à perte, etc.

0.1.2. **Marge commerciale** = ventes de marchandises – coût d'achat des marchandises vendues.

d'isomorphisme qui explique que la valeur ajoutée produite par un individu est une contribution en soi au PIB (produit intérieur brut) de la nation.

Le concept de valeur ajoutée reste toutefois incomplet dans son approche purement comptable et financière, pour rendre compte des performances réelles de l'organisation. En effet les principales carences principales des systèmes d'informations classiques peuvent se résumer ainsi :

- Les informations recueillies portent sur des résultats finaux qui ne permettent pas de renseigner sur les conditions de leur obtention, autrement dit, elles occultent la notion d'efficience ;
- Les informations récoltées ne permettent pas de fournir des indications sur les choix qui qui s'offraient aux acteurs, c'est à-dire en matière d'alternatives préférables.

Dans le système comptable français, la synthèse financière des opérations économiques est communiquée sous la forme d'un compte de résultat annuel où les données sont ventilées par nature (Ventes, achats, impôts et taxes etc.), privilégiant une vision de répartition de la valeur ajoutée, et non selon un découpage fonctionnel qui permettrait de suivre à la fois l'allocation des ressources et la formation des revenus, dans une vision plutôt managériale.

Cet ordonnancement comptable se contente de faire l'inventaire exhaustif des ressources et dépenses détectables par le système d'information. Il occulte par contre tout un ensemble de flux, certes difficilement identifiables par ledit système, mais ô combien valorisables économiquement pour rendre compte des performances réelles et à venir. Son champ, non plus, ne réserve pas à ces ressources et dépenses un traitement sur le même plan pour rendre compte du processus de leur hybridation. Le « diktat » du chiffre d'affaires lui permet de s'octroyer une place de premier choix dans l'appréciation des performances. Autrement dit, cet indicateur de chiffre d'affaires est considéré comme la composante quasi unique de la valeur créée.

Ce défaut de congruence comptable avec la réalité de fonctionnement des organisations ne plaide pas en faveur de l'identification et l'évaluation des contributions effectives des différents acteurs au processus de création et de répartition de la valeur ajoutée. En effet un risque subsiste,

de dessaisir les parties prenantes d'une approche clairvoyante des enjeux de leurs décisions et de leurs comportements. Il convient dès lors d'envisager un mode d'évaluation et de présentation de cette création de valeur ajoutée pour compléter, améliorer et enrichir la lisibilité des informations issues du matériau comptable et financier qui structure tout dispositif d'évaluation économique.

La valeur ajoutée que nous proposons d'approcher est donc **plus étendue** que la valeur ajoutée issue du référentiel comptable et financier classique. Quant aux acteurs concernés, deux types de parties prenantes sont traditionnellement concernées par la répartition de cette valeur ajoutée :

- Les parties prenantes *internes* à l'organisation à l'image des dirigeants, des salariés, des représentants des instances du personnel, et même vis-vis de l'organisation elle-même, à travers l'autofinancement qui lui permet de poursuivre sa stratégie et sa politique de développement ;
- Les parties prenantes *externes*, situées en dehors de l'organisation, composées d'actionnaires, d'instances publiques, d'institutions financières, de partenaires et alliés économiques (clients, fournisseurs, concurrents...), et autres institutions ou autorités réglementaires représentatives sur un plan local ou territorial.

La création et la répartition de la valeur ajoutée que nous développons dans notre recherche, appréhendées dans une acception économique, visent uniquement le surplus de valeur occasionné et localisé au sein de ces relations de coopération inter-organisationnelle. Autrement-dit, seule la création de richesse et son partage entre l'organisation et son partenaire économique dans la relation directe⁵⁵ intéresse notre champ d'analyse.

Afin d'appréhender ce concept de création de **Valeur Ajoutée Socio-Économique étendue**⁵⁶ (identifiée tout au long de ce travail par le sigle VASE), conçu comme un outil ou un indicateur

⁵⁵ Par partenaire dans la relation directe, nous entendons toute collaboration inter-entreprises qui combine ressources et compétences pour créer et répartir de la valeur ajoutée. Les connexions et les répercussions des autres parties prenantes sont, de facto, placées hors champ de notre étude.

⁵⁶ Ici, l'objectif n'est pas de mesurer la dispersion de la valeur créée au sens donné à « l'étendue » en analyse statistique (écart entre la plus grande et la plus petite des valeurs d'une série), mais uniquement d'étendre notre champ d'exploration à d'autres gisements inexploités habituellement pour observer, localiser et évaluer la création de la valeur ajoutée et sa répartition dans les situations de coopération inter-organisationnelle. Cet outil, s'interprète comme un besoin d'amélioration de la lisibilité des

instructif, car il analyse et intègre des valeurs inhabituellement approchées par le système d'information classique, nous recourons au modèle socio-économique et plus particulièrement au concept de « coûts-performances cachés » (CPC) qui s'inscrit dans le paradigme de la recherche clinique en organisation.

3.2. Principes et fondements de la théorie socio-économique

Une gestion pérenne de la relation dans les situations de coopération inter-organisationnelle doit faire référence à une recherche d'efficacité, qui doit normalement assurer une cohérence entre les objectifs fixés et les processus de développement, induisant une évolution des structures et l'adaptation des acteurs aux changements.

Plusieurs approches ont fait l'objet de développements dans la littérature consacrée aux modes d'organisation. Parmi celles-ci, se trouve l'approche socio-technique⁵⁷, initiée dans les années 1950 par les travaux de Emery et Trist, qui considèrent l'organisation comme un système ouvert en perpétuel échange avec son environnement extérieur, et pour qui l'efficacité de l'organisation passe forcément par l'optimisation conjointe de ses deux composantes, à savoir l'organisation technique du travail et l'organisation sociale. Leur principale contribution fut de montrer l'existence non pas d'une seule approche (comme le suggéraient Taylor et Ford), mais de plusieurs variantes au niveau des modes d'organisation de la production, et que la qualité de la vie sociale se trouve améliorée par la satisfaction des besoins des acteurs dans leur environnement de travail. On remarquera que dans cette approche, la dimension économique est absente, elle existe comme contrainte extérieure à prendre en compte, inévitablement.

La théorie socio-économique, qui nous sert de référentiel, a été initiée par les travaux d'Henri Savall⁵⁸ aux débuts des années soixante-dix et continue de se développer depuis, dans le cadre de divers programmes de recherche guidés par leur contribution utile au fonctionnement des

informations comptables et financières et sert de supplément à plusieurs autres mesures comme le rendement des capitaux investis, ou encore la productivité au travail.

⁵⁷ Emery, F., Trist, E. au Tavistok Institute de Londres. « Socio-technical systems », In Emery systems Thinking, Penguin, (1969)

⁵⁸ Savall, H. (1974). Thèse PARIS IX Dauphine.

organisations (Savall et Zardet, 1995, 2003 ; Savall, Zardet, Bonnet, 2008 ; Cappelletti 2010, 2012, Cappelletti, Voyant, Savall, 2018).

Cette théorie élargit le champ d'investigation et d'analyse en traitant des systèmes « hommes - structures - performances »⁵⁹, et étudie l'organisation à travers les interactions permanentes entre les structures et les comportements et leurs répercussions sur les performances économique et sociale. La réussite sociale de l'organisation est conditionnée par sa réussite économique car, de par les interactions évoquées ci-dessus, des problèmes peuvent voir le jour et engendrer ainsi des contre-performances.

Le choix de cette approche nous est apparu intéressant à triple titre :

- Tout d'abord, l'organisation est perçue comme une entité économique active⁶⁰⁻⁶¹ où l'état du marché est présenté « comme une situation dont le relatif équilibre résulte de la rencontre, des conflits, de la coopération, des luttes ou concours, d'organisations capables d'agir et de modifier leur environnement... ». Cette perception ne doit pas occulter « le champ interne de l'entreprise, ouvert au pouvoir informel des individus et des groupes », car les acteurs sont évaluateurs, calculateurs, portent des jugements et se font des opinions. Cela induit des stratégies qui peuvent avoir des conséquences sur l'organisation.

- Le second point est lié au concept de la mise en œuvre des énergies « L'énergie de l'entreprise par rapport à son environnement est le résultat de la synergie des énergies internes des acteurs sociaux »⁶².

⁵⁹ Martory B., le contrôle de gestion social, Vuibert, 2009.

⁶⁰ Savall H., « propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain », Rapport au VIIème Colloque international du collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, organisé par François Perroux et présidé par Jean Piaget, décembre 1977, Revue d'Économie Appliquée, n°4, 1978, 36 p.

⁶¹ Savall, H. (1979). Reconstruire l'Entreprise. Dunod, Paris.

⁶² Op. cit.

- Enfin, l'apport constitué par l'identification, l'évaluation et l'analyse des coûts induits par des comportements non conformes à un fonctionnement normal de l'organisation, et qui ne sont pas mesurables en tant que tels par les systèmes d'informations classiques.

À travers une exploration empirique des différents modes d'organisation et des pratiques usités en termes d'amélioration de la qualité de vie sociale des acteurs, le fondateur de cette approche est arrivé à démontrer à partir de ses travaux que la performance de l'organisation peut se conjuguer avec l'amélioration des conditions de travail. Il réconcilie ainsi la dimension économique et la dimension sociale.

Dans cette perspective, l'organisation productive est représentée comme un système au sein duquel un ensemble de structures et de comportements interagissent de manière forte et de façon permanente. La composante « structure » dénombre cinq catégories de structures : physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales, quant à la composante « comportement », on distingue cinq logiques principales : individuels, de groupes d'activité, catégoriels, de groupes d'affinité et collectifs. De l'interaction de ces deux composantes, naît le fonctionnement de l'organisation. Toutefois, des perturbations, des anomalies, des déperditions sont observées entre le fonctionnement souhaité (appelé orthofonctionnement) et le fonctionnement constaté. Ces écarts sont dénommés dysfonctionnements et répertoriés dans six thèmes (les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-coordination-concertation (3C), la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique).

Ces dysfonctionnements font l'objet ensuite de regroupements dans des indicateurs de coûts cachés, au nombre de cinq. Trois d'entre eux ont une caractéristique à dominante sociale : absentéisme, accidents du travail et maladies professionnelles, rotation du personnel, et deux autres une dominante économique : défauts de qualité et écarts de productivité directe.

L'organisation a tout intérêt à intégrer, dans son système d'information, les conséquences qualitatives, quantitatives et financières des dysfonctionnements qui affectent sa performance économique. S'agissant d'anomalies, ces « pathologies » induisent des coûts, synonymes de contre-performances de l'organisation, et qui plus est, qui ne sont pas détectés par les systèmes d'informations traditionnels (comptabilité générale, comptabilité financière, contrôle de

gestion...). Ils sont composés d'une part incompressible liée au fonctionnement de l'organisation et d'une part compressible, que les multiples expériences du terrain, relient au mauvais fonctionnement du couple (structures / comportements), « *probablement causés par l'entropie croissante des systèmes organisés (Weiner, 1948) et qui menacent en permanence leur capacité de survie-développement ainsi que les emplois des acteurs concernés* », (Cappelletti, Voyant et Savall, 2018).

La théorie socio-économique se propose donc d'étudier ce « désordre » dans l'arrangement des éléments du système organisationnel et d'en réduire les effets néfastes pour générer davantage de performance pour l'organisation. L'analyse et l'évaluation des coûts cachés⁶³ se font en suivant une logique qui lie les dysfonctionnements aux régulations nécessitées par ces anomalies et les coûts qui sont induits. Ainsi, après avoir répertorié ces dysfonctionnements dans les indicateurs énoncés plus haut, l'organisation procède à l'évaluation des coûts cachés en mesurant leurs conséquences économiques (cf. figure n°11).

Le chiffrage des coûts cachés se fait au moyen de six composants qui constituent, pour les trois premiers, des charges que l'organisation pourrait éviter, au moins partiellement, si le niveau de ces dysfonctionnements était moindre : sursalaires, surtemps et surconsommations, et trois autres composants correspondent à un non-produit ou un manque à gagner : non-productions, non-crédation de potentiel et risques. Nous présentons le modèle général de calcul des coûts cachés dans la partie consacrée à l'étude de cas longitudinale qui nous sert de modèle au pilotage de la relation socio-économique.

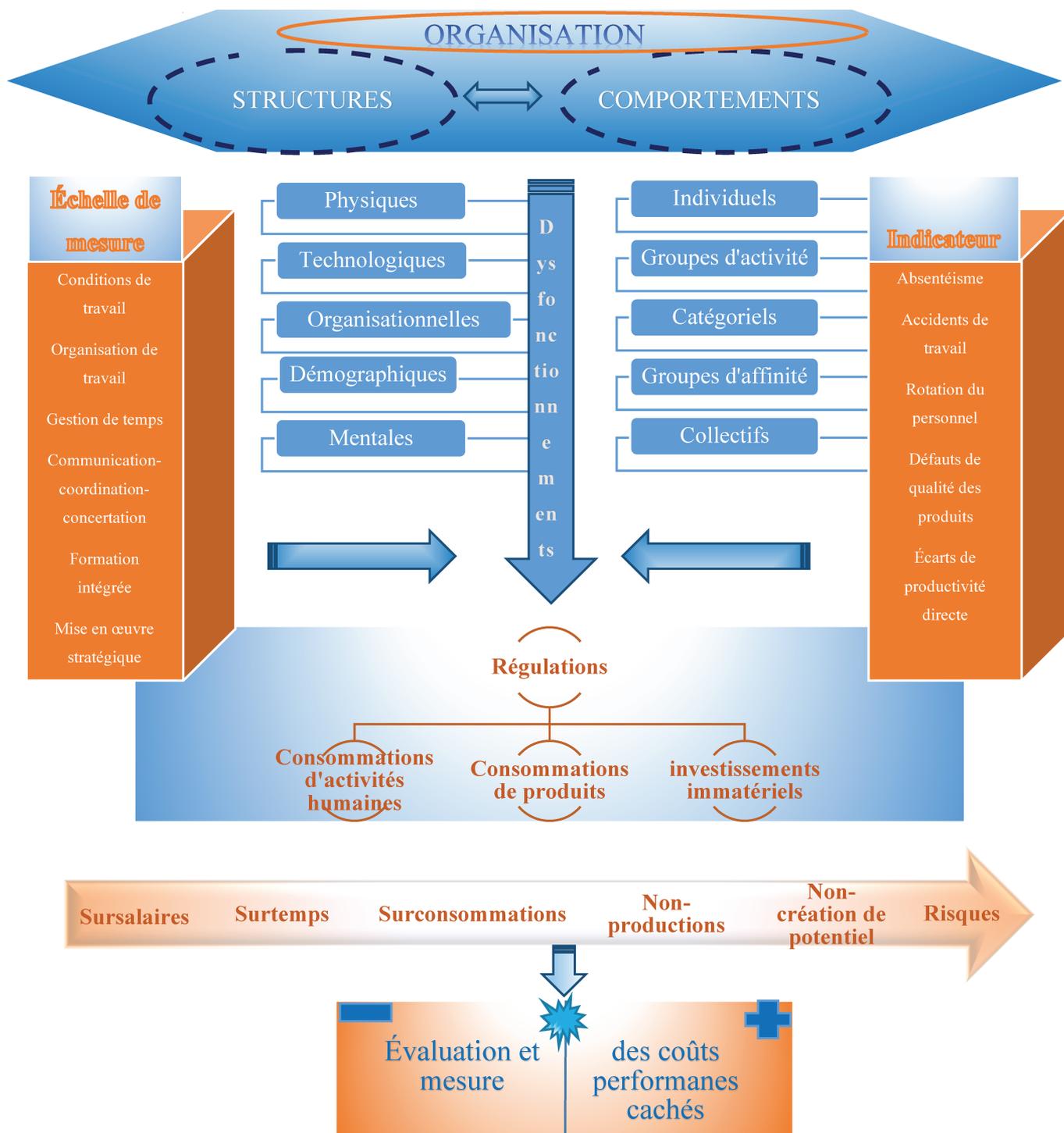
Pour une revue détaillée de cette théorie, il existe d'innombrables travaux académiques et d'enseignements pratiques, qui apportent un éclairage complémentaire à l'approche macroéconomique qui ne permet de rendre compte que partiellement du processus de création de valeur. En ce qui concerne notre travail de recherche, notre analyse vise uniquement le concept de création de valeur ajoutée et sa répartition.

Après ces rappels fondamentaux, nous allons présenter l'intérêt que peut susciter une approche qui ne se contente pas seulement d'énoncer des hypothèses théoriques, mais engage un processus alternatif qualifié d'« empirico-inductif et logico-déductif », basé sur une recherche

⁶³ Savall, H., Zardet, V. (199). Le nouveau contrôle de gestion : méthode des coûts-performances cachés, Éditions Comptables Malesherbes-Eyrolles.

expérimentale véhiculée par de nombreuses recherches-interventions dans différents conditions et types d'organisations.

Figure 11 - Modèle d'évaluation et de mesure des coûts performances cachés



(Source : modélisée par l'auteur d'après Savall H., Zardet V., « Maîtriser les coûts et les performances cachés », 2003, 2ième Édition, Économica, Paris)

3.3. Analyse de la destruction de la valeur par les dysfonctionnements

En considérant l'activité comme le résultat d'un système d'acteurs jouant une partition qui alterne conflit et coopération (Perroux 1975)⁶⁴, l'observation des processus de fonctionnement et d'évolution des organisations montre qu'une dérégulation du couple efficacité-efficience s'opère à travers l'« action naturelle » des acteurs (Savall, Zardet, 2007)⁶⁵.

Cet état de fait, dicit ces auteurs, participe à « *une baisse de la coopération dans le dosage conflit-coopération qui conduit à un surcroît de destruction de valeur ajoutée dû aux coûts cachés des dysfonctionnements* ».

L'approche dysfonctionnelle issue de la théorie socio-économique propose de remédier à ces dysfonctionnements par l'accroissement du degré de coopération, lequel passe par une plus grande implication des acteurs sous l'impulsion d'actions délibérées et coordonnées du management. Le potentiel humain ainsi « réactivé » à travers des actions d'investissements incorporels permet de mieux contenir les coûts de fonctionnement, en particulier, par la conversion des coûts cachés en création de valeur ajoutée.

Ceci dit, cette approche vise aussi et avant tout à rendre observable et mesurable ce qui est habituellement « caché ». Derrière cette posture, elle cherche à lever le « voile » sur l'information indisponible pour la décision. Dans les systèmes d'informations usuels, un coût ou une performance sont qualifiés de visibles dès lors qu'ils peuvent être nommés, mesurés et surveillés. Leur agencement est cloisonné. Il ne permet pas de les définir dans une continuité l'un de l'autre et leur étalonnage est dicté souvent par rapport au référentiel « zéro ».

Dans la théorie socio-économique, l'agencement des coûts et des performances est conceptualisé selon un continuum : Une baisse de performance est un coût et une réduction de

⁶⁴ Perroux, F. (1975), *Théorie des unités actives*, Dunod.

⁶⁵ Savall, H. et Zardet, V. (2007), « Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations ». *Revue Sciences de Gestion*, p 85-86.

coût constitue une performance. Ce lien, qui par ailleurs, peut trouver sa justification dans la théorie de la préservation des ressources d'Hobfoll (1989)⁶⁶, montre que pour obtenir des surplus de ressources, il convient de ne pas réfuter l'idée d'en concéder. L'acceptation de ce lien entre coûts et performances, charges et produits, recettes et dépenses, mérite d'être explicité et enrichi à des fins de management et de pilotage de la performance des organisations.

Dans cette perspective, le concept de coûts-performances cachés peut jouer un rôle déterminant dans la définition de l'efficacité et de l'adaptabilité d'une organisation, ne serait-ce que lorsque cette dernière, quand elle se compare par exemple à une autre organisation, peut affirmer qu'elle connaît peu de dysfonctionnements et en génère moins. L'adaptabilité quant à elle se manifeste par les multiples ajustements rapides sur des parties de son organisation.

La théorie des coûts et des performances cachés (CPC) ne vise pas à remettre en cause l'utilisation des données comptables ni à rejeter les systèmes d'informations habituels, mais plutôt à les enrichir et à les compléter en explorant un champ situé entre le visible et le caché. Le choix assumé de ne s'intéresser qu'aux dysfonctionnements renseigne sur le caractère clinique de cette approche qui, depuis sa genèse, vise simultanément à améliorer les conditions de travail et la performance économique.

Ainsi les ressources consacrées à la régulation des dysfonctionnements ou tout simplement perdues du fait de ces anomalies constituent les coûts performances cachés, et de ce fait, la valeur ajoutée subit des détériorations continues. Les écarts qui en résultent sont traduits, comme nous l'avons évoqué précédemment, par les composants⁶⁷ de coûts cachés qui rendent visibles les multiples captations de ressources, jusque-là ignorées, et qui appellent à une forme de conscientisation de l'organisation. Cette dernière peut jouer un rôle de régulateur en réalisant des choix subtils, dans une composition qui mélange ressources disponibles, normes et objectifs à atteindre.

⁶⁶ Hobfoll, S. (1989), Conservation of Resources. A new Attempt at Conceptualizing Stress. American Psychology.

⁶⁷ Composants de coûts cachés :

Sursalaire : écart de salaire lorsqu'une activité est réalisée par une personne titulaire d'une fonction mieux rétribuée que celle qui aurait dû l'assumer ;

Surtemps : temps consacré à réguler des dysfonctionnements ;

Surconsommation : consommations de produits par les activités de régulation des dysfonctionnements ;

Non-production : absence d'activité ou arrêt de travail engendré par un dysfonctionnement ;

Non-crédation de potentiel : coût en temps humain des actions d'investissement immatériel non réalisées ;

Risques : risques provoqués par les dysfonctionnements ;

Un dysfonctionnement n'est jamais considéré comme l'effet d'une action individuelle et univoque, c'est plutôt la conséquence d'une interaction entre au moins deux, voire plusieurs acteurs, ce qui permet, par le niveau de coûts cachés identifiés, de mesurer le pouvoir économique caché de destruction de valeur ajoutée détenu par l'ensemble des acteurs de l'organisation. Il appartient donc à ces derniers de se saisir de cet indicateur d'efficience, que constituent les coûts performances cachés, dans le cadre d'une action concertée délibérée, conduisant à un accroissement du degré d'implication et de coopération des acteurs pour mettre en rapport le résultat obtenu et les moyens engagés ou supportés pour l'obtenir.

3.4. La Valeur Ajoutée Socio-Économique (VASE) : appréciation et valorisation du concept

L'analyse de la création et de la répartition de la valeur ajoutée occupe une place centrale dans la théorie socio-économique qui cherche à concilier performance économique et performance sociale. Pour expliciter le concept de Valeur Ajoutée Socio-Économique (VASE) et sa valorisation qui sert de cadre de contrôle des performances de l'organisation, il convient de tracer la liaison entre les coûts visibles issus du système comptable et les coûts cachés, considérés dans une acception plus étroite, comme des conséquences économiques des dysfonctionnements.

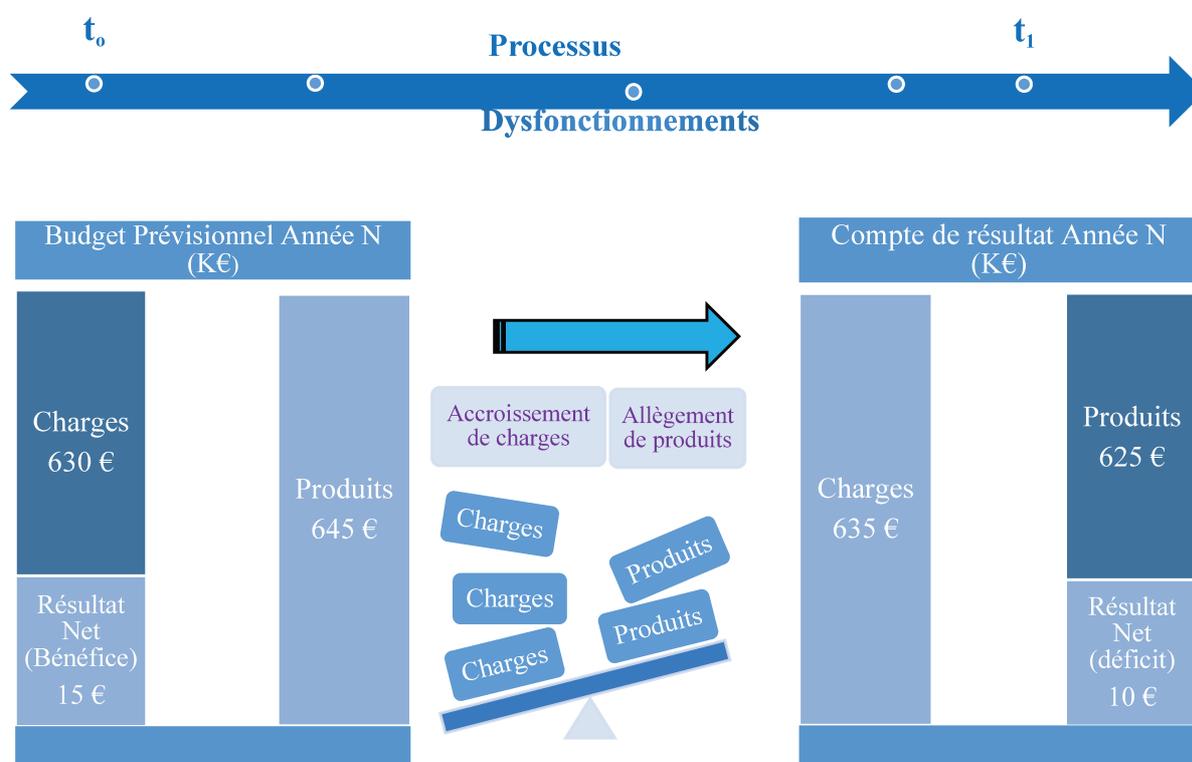
Tout d'abord, le processus d'évaluation des coûts cachés procède d'une méthodologie extra-comptable, qui ne cherche pas à asseoir son analyse par référence aux comptes de charges et de produits, mais en repérant les dysfonctionnements et leurs conséquences au plus près du lieu de leur localisation et des acteurs qui en sont témoins à chaque instant. Ensuite, cette méthodologie d'évaluation des coûts cachés tente d'établir une liaison entre le caché et le visible identifié dans le compte de résultat de l'organisation, en montrant qu'un dysfonctionnement entraîne une régulation, laquelle se traduit en termes économiques à travers deux situations :

- par la *consommation de ressources* (matières, prestations, temps d'activité humaine) qui donne lieu à un agencement comptable qui ordonne l'imputation des charges afférentes au *débit* du compte de résultat ;

- par un *manque à gagner* lié à une production non réalisée ou à une réduction du prix de vente discrète non identifiée. Cette situation qui entraîne une baisse en termes de gains n'est *pas valorisée* dans le compte de résultat.

Pour une illustration de cette liaison entre coûts visibles et coûts cachés, l'exemple simplifié suivant permet d'établir cette relation.

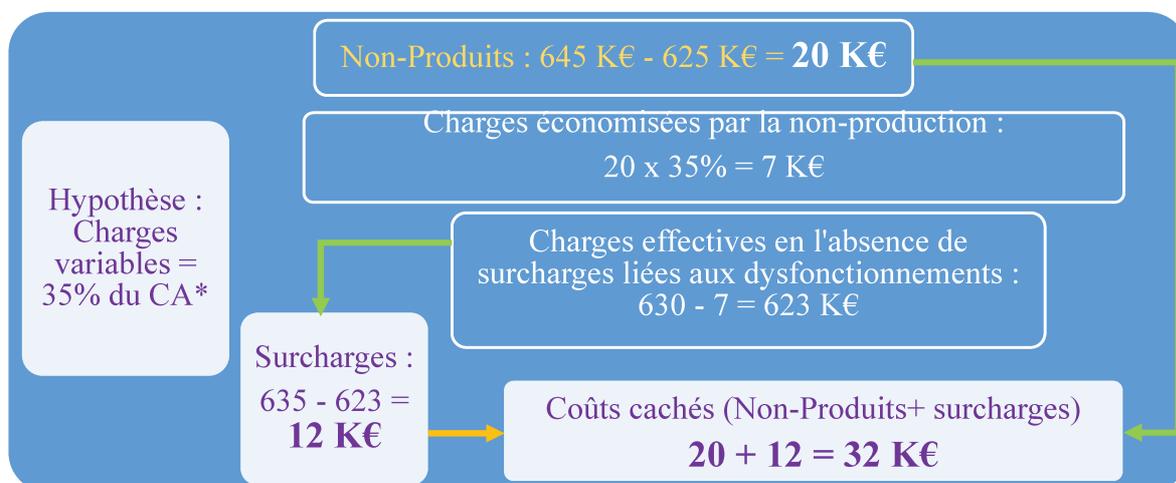
Figure 12 - Liaison entre coûts visibles et coûts cachés



(Source : adaptée par l'auteur d'après Savall H., Zardet V., « Le nouveau contrôle de gestion : méthode des coûts performances cachés », Éditions Comptables Malesherbes-Eyrolles, 1992).

Si nous admettons une hypothèse de variabilité de charges de l'ordre de 35%, l'analyse de cet exemple permet de constater une non-production de 20 K€ (645 - 625) et une baisse de charges variables de 7 K€ (20 x 35%). Cette économie de charges, s'il n'y avait pas de surcharges liées aux dysfonctionnements, aurait pu être traduite normalement par un poste de charges effectives de 623 K€ (630 - 7) et des surcharges de 12 K€ (635 - 623). Il résulte donc de cet agencement des coûts cachés globaux de 32 K€ (20 + 12), que nous présentons dans la synthèse suivante (cf. figure 13) :

Figure 13 - Synthèse de l'agencement des coûts cachés



* CA : Chiffre d'affaires

Ainsi la mise en évidence de ces coûts cachés dans le compte de résultat peut prendre la forme suivante :

Tableau 5 - Tableau du compte de résultat de l'année N

Compte de résultat Année N (K€)				
Charges visibles orthofonctionnelles	623		Produits visibles	625
Coûts cachés des dysfonctionnements (Surcharges cachées : 12) (Non-Produits : 20)	32		Non-Produits	20
				—
			Produits prévisionnels d'orthofonctionnement	645
				—
TOTAL	<u>655</u>		Résultat Net (déficit)	10
			TOTAL	<u>655</u>

Source : Savall et Zardet (1992)

Les surcharges

◆ Ce sont les charges incorporées dans les différents postes du compte de résultat et qui sont occasionnées par des dysfonctionnements.

◆ Trois composantes principales permettent d'évaluer les surcharges :

- Les sursalaires (éléments de salaires et les charges associées versés en contrepartie de l'activité ou en cas de glissement de fonction) ;

- Les surconsommations (l'ensemble des autres charges externes versées à des tiers, à l'exception de celles assises sur les rémunérations) ;

- Les surtemps (coût des temps supplémentaires consacrés à réguler les perturbations pour obtenir un fonctionnement normal et une production solvable).

Les non-produits

◆ Ce sont les coûts qui représentent l'absence de production et occasionnent une perte de marge brute liée aux dysfonctionnements. Il s'agit de coûts virtuels ou d'opportunité

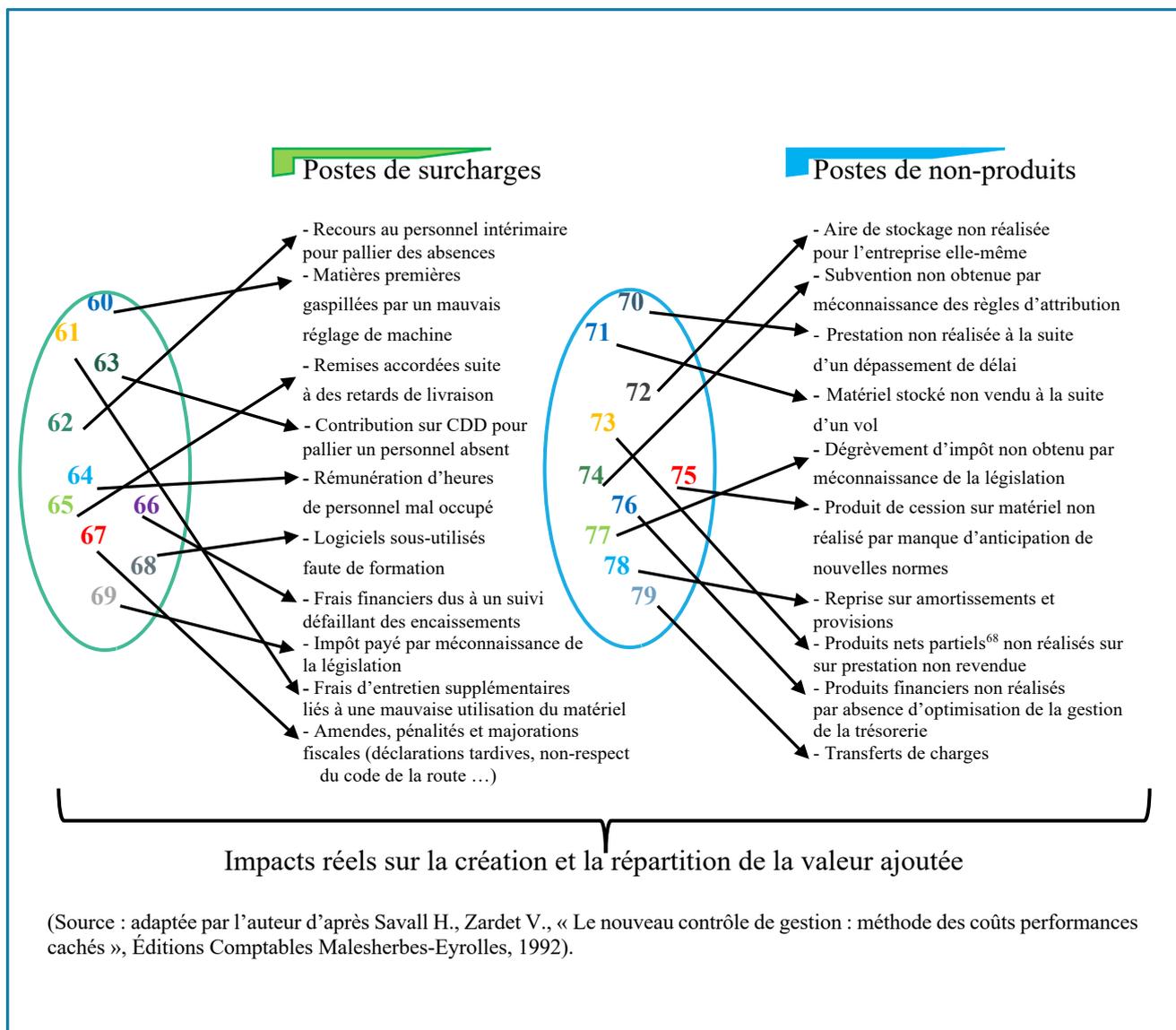
◆ Deux composantes principales permettent d'évaluer les non-produits :

- Les non-productions (les produits ayant fait défaut et qui représentent un manque gagner qui aurait pu engendrer un accroissement du résultat comptable.

- Les non-créations de potentiel (absence de certaines performances différées dans le temps du fait des dysfonctionnements. Par exemple le recrutement tardif d'un directeur commercial pour développer une nouvelle offre de produits).

Ces surcharges et non-produits trouvent leur traduction dans les différents postes du compte de résultat comme le montre ainsi la figure suivante :

Figure 14 - Les comptes de résultat et leurs interprétations cachées



Après avoir explicité cette liaison entre coûts visibles et coûts cachés, il convient de rappeler les principes communs qui fondent les conventions retenues pour les différents calculs effectués.

⁶⁸ La technique comptable des produits nets partiels dans laquelle le résultat est déterminé à l'avancement, mais le chiffre d'affaires à l'achèvement de l'article 380-1 a été supprimée (Règlement n°99.08 du 24 novembre 1999 modifiant les dispositions du PCG relatives au traitement comptable des contrats à long terme - Abrogé et repris par le règlement ANC n° 2014-03)

Il s'agit de cinq principes, empruntés, pour certains, à des techniques employées dans les méthodes courantes d'analyse de coûts, et pour d'autres, issues de choix méthodologiques que prône la théorie socio-économique :

3.4.1 Le concept d'isoproductivité du temps de travail

Bien que le fondement de ce concept demeure éloigné de la réalité du fonctionnement des entreprises et que son opérationnalité soit rarement vérifiée, l'isoproductivité du temps de travail, sous-jacente à de nombreuses méthodes de contrôle de gestion, demeure une hypothèse indispensable face aux exigences des techniques quantitatives qui supposent l'additivité en matière de temps et de coûts.

Ce postulat qui considère que chaque unité de temps de travail, quel que soit le moment et l'individu, génère une production moyenne constante, facilite en effet les calculs, les mesures, les prévisions et en général l'agrégation des données. Il convient toutefois, de ne pas perdre de vue, qu'il peut être source de multiples erreurs et qu'une exigence s'impose, de ce fait, en termes d'analyses et d'interprétations.

3.4.2 La productivité de la main-d'œuvre indirecte

Considérer la main-d'œuvre directe comme la seule force productive, du fait que son niveau de productivité est plus facilement mesurable et contrôlable, est une vision éloignée de la réalité du fonctionnement de l'entreprise. La main-d'œuvre indirecte mérite aussi sa place dans cet ordre de marche productive. En effet, toutes les forces (main-d'œuvre), qu'elles soient directes ou indirectes, sont nécessaires pour que les objectifs visés soient atteints. Les fonctionnels comme les opérationnels, quels que soient leurs niveaux hiérarchiques, leurs secteurs d'activité, leurs fonctions ou leurs services d'attache, participent ensemble à la création de la valeur économique et du résultat d'exploitation de l'entreprise.

Bien que la majorité des méthodes classiques prônent un calcul de productivité qui fait référence au couple [quantités produites x nombre d'heures main-d'œuvre directe], les méthodes rigoureuses d'analyse de coûts doivent être davantage éclairantes et refuser cette dichotomie

entre main-d'œuvre directe et indirecte. Le processus de calcul de productivité doit donc inclure l'ensemble des heures de travail des salariés, y compris celles de l'encadrement.

Cette remise en cause de la séparabilité entre les différentes sortes de personnes et de services se justifie, selon la théorie socio-économique, par les très fortes interactions et interconnexions qui existent au sein de l'entreprise. Les dysfonctionnements ainsi occasionnés par les activités humaines, qu'elles soient directes ou indirectes, génèrent un coût identique.

3.4.3 Le concept d'imputation rationnelle des ressources

L'ajustement rationnel qui s'opère entre les charges de structure et le niveau d'activité attendu explique le bien-fondé de ce concept, bien connu, parmi les techniques de comptabilité de gestion. L'adéquation entre les niveaux de charges fixes et d'activité permet de calculer, en cas de baisse d'activité, le « malus de sous-activité » représenté par les charges de structure gaspillées. Le même raisonnement peut être explicité en cas de suractivité débouchant sur un « bonus de sur-activité ». Cette technique, peu courante parmi les pratiques utilisées par les entreprises en matière de comptabilité de gestion, fait partie intégrante du corpus méthodologique de calcul des coûts cachés. L'unité qui sert à la valorisation de l'activité humaine incorpore, de ce fait et de façon systématique, une quote-part de charges de structure. Ainsi, lorsque l'entreprise procède par exemple au calcul du coût d'une heure d'arrêt de travail d'une partie du personnel par suite d'un mouvement social, elle inclut une quote-part de charges de structure qui ont été gaspillées durant cet arrêt. Ce raisonnement participe à la compréhension de la valorisation économique d'une unité de temps de travail par l'intermédiaire du concept de la « CHVACV⁶⁹ » qui sera abordé dans les développements suivants.

À travers ce concept, tous les temps de non-production seront empreints de cette méthodologie d'évaluation, ce qui permet de définir un niveau normal d'activité, exempt de tout dysfonctionnement, même si cette hypothèse demeure irréaliste. Cette convention présente par contre l'avantage de servir de point d'ancrage dans le temps, pour l'activité de l'entreprise, afin de soutenir et de stimuler l'action.

⁶⁹ Contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables

3.4.4 L'imputation de la main-d'œuvre directe aux charges fixes

Habituellement, les charges de main-d'œuvre directe sont considérées tantôt comme des charges fixes, indépendantes de l'activité (personnel administratif), tantôt comme des charges variables indexées sur l'activité (personnel opérationnel), ou semi variables, en présence d'un critère de mixité qui définit la charge en fonction de sa nature (ex : rémunération de personnel commercial composée de partie fixe et de partie variable indexée sur le chiffre d'affaires).

Ces éléments de définitions sont certes présents dans de nombreuses conventions qui servent l'analyse de coûts visibles de l'entreprise, mais l'objectif ici est aussi d'éclairer la face cachée de cette même analyse en faisant appel à des éléments d'informations non consignés dans les matériaux comptables. Si nous considérons que les charges variables sont celles qui dépendent strictement de l'intensité de l'activité durant une courte période liée à son cycle normal d'exploitation, alors les charges de personnel doivent davantage être examinées comme des charges fixes dans le cadre budgétaire annuel et de l'analyse de gestion en général. Ce raisonnement peut s'expliquer par les notions de souplesse et de réactivité que doit gérer l'entreprise pour faire face aux ajustements de ces politiques de personnel.

En effet, leur mode et leur rythme d'évolution nécessitent un certain délai qui atteint régulièrement une année. C'est approximativement le délai que nécessiterait toute politique d'ajustement en matière de gestion d'effectifs auquel l'entreprise se trouverait confrontée pour faire face à une baisse conséquente de son niveau d'activité.

Au demeurant, en matière de variabilité des charges, le critère principal dans l'esprit de cette approche, tient aussi bien de la stratégie⁷⁰ de l'entreprise que de la règle de proportionnalité par rapport aux volumes produits par cette dernière.

⁷⁰ La notion de variabilité des charges peut aussi être liée aux options stratégiques définies au sein de l'entreprise. C'est le cas par exemple des coûts liés à la sous-traitance qui peuvent être sujets à plusieurs scénarii (suppression, report ou internalisation), ou encore le cas d'un contrat cadre entre une entreprise et son partenaire pour la fourniture, durant l'année, d'une quantité minimale de matières premières. Dans une acception classique, ces matières premières seront analysées comme des charges variables, alors que l'exercice de cette option stratégique pourrait considérer, au moins partiellement, ces charges comme des charges fixes.

3.4.5 La valorisation économique du temps de travail humain

Dans la théorie socio-économique, le facteur humain est au cœur de l'activité et de la performance économique globale et durable. Cela revient à octroyer au savoir-faire humain une place prépondérante dans la création de la valeur, sans occulter pour autant la place du capital, un outil jugé comme un facteur indispensable mais inerte, car son impulsion et son pilotage nécessitent des êtres humains actifs.

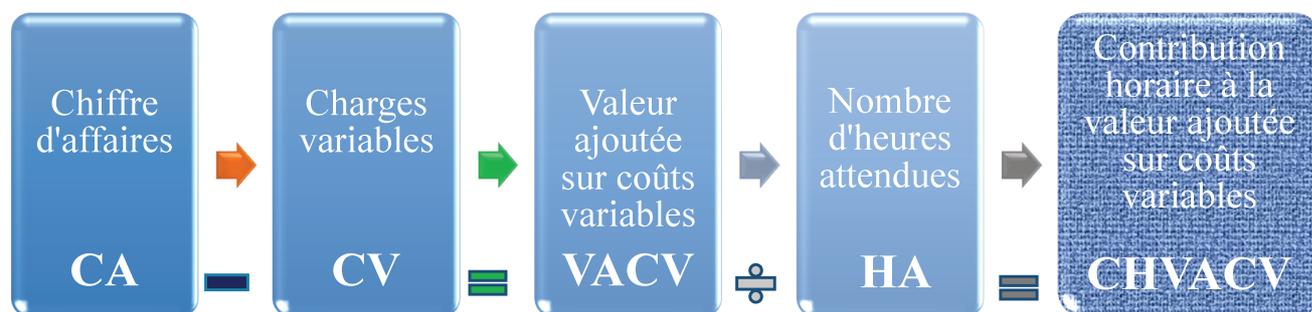
Se pose donc la question de sa valorisation et qui plus est, dans le cadre des calculs de coûts cachés, d'une estimation des coûts des actes de régulations des dysfonctionnements par l'association d'une valeur aux quantités de temps jugés nécessaires à leur accomplissement.

La *valorisation du temps humain* dans cette approche dépasse le paradigme du simple coût salarial et son modèle de rationalisation des coûts, souvent usité dans les différentes méthodes de calcul économique. Il s'agit en fait d'inclure dans cette valorisation l'ensemble des charges fixes et le résultat. Ceci nous amène à considérer que chaque heure de travail humain a pour finalité, non seulement de couvrir les rétributions des personnes concernées, mais aussi les charges dites de structure et de contribuer au résultat. Autrement dit, dans une situation de fonctionnement normal, lorsqu'un output solvable est généré en contrepartie d'une quantité de temps de travail humain, par exemple une heure de travail, le bien ou le service produit incorpore de ce fait une contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables. Le raisonnement inverse, représenté par une situation de non-production, débouche sur la destruction de la valeur ajoutée qui est perdue. Cette non-contribution à la valeur ajoutée sur coûts variables se trouve matérialisée, cette fois-ci, par le coût caché à l'origine du dysfonctionnement et non incorporée à la valeur du produit.

En définitive, la valorisation économique du temps de travail se matérialise à travers sa contribution à la valeur ajoutée sur coûts variables et débouche par conséquent sur la détermination de la valeur économique d'une heure de travail. La figure suivante permet une illustration de cet agrégat économique qui permet de mesurer la valeur économique (et non le seul coût) engendrée par une unité de temps de travail.

Figure 15 - Calcul de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (CHVACV)

71



La mise en avant de la *contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables* est intéressante car elle permet de sensibiliser l'entreprise à cette notion de création de richesse et de montrer ainsi à chaque acteur le chemin pour participer positivement à cette création de valeur ajoutée. S'agissant de sa répartition, cela reste bien entendu du ressort de la stratégie et de la politique interne définies au sein de l'entreprise.

Revenons maintenant à cet ordonnancement économique, présenté juste avant, pour apporter quelques précisions : De manière usuelle, la valeur ajoutée comptable est obtenue par différence entre les comptes de produits 70, 71, 72 et les comptes de charges 60, 61, 62, et de façon plus générale, nous pouvons la définir comme la différence entre la marge sur coûts variables (dénommée aussi selon la nature d'activité, marge de production ou marge commerciale) et les autres achats et charges externes, ce qui nous amène à noter l'absence d'intégration des charges externes structurelles fixes dans la composition de cet indicateur de création de richesse.

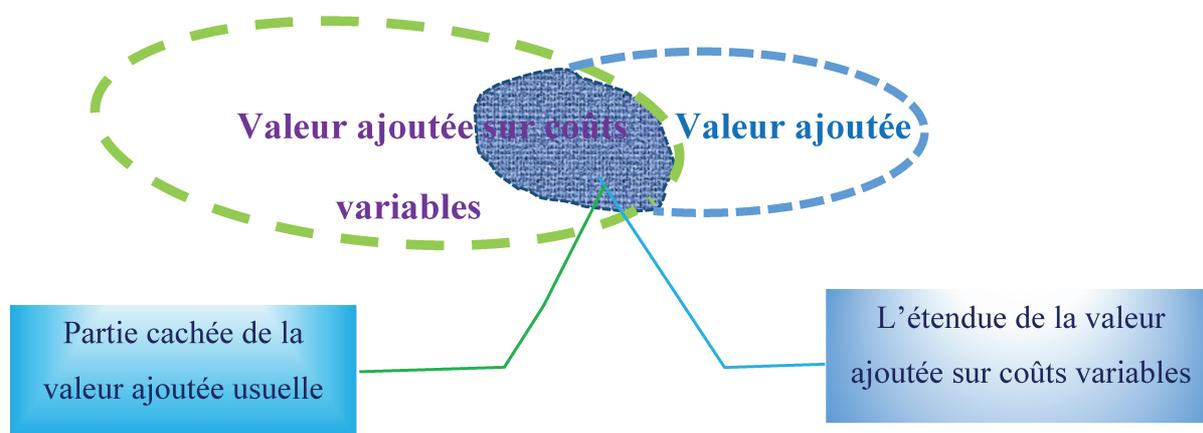
Si les comptes de produits n'appellent pas de remarques particulières, il en va différemment des postes de charges variables (CV) et par extension de la valeur ajoutée sur coûts variables (VACV). Dans la conception qui nous intéresse, les charges variables (CV) à l'image des coûts

⁷¹ HA : volume d'heures de travail jugé nécessaire pour réaliser le niveau d'activité, toute catégorie de personnel confondue. Le nombre d'heures attendues ne coïncide ni avec les heures rétribuées, ni avec les heures rémunérées. Pour un approfondissement de cette notion, se référer à Savall H., Zardet V., « Le nouveau contrôle de gestion : méthode des coûts performances cachés », p. 86- 87, Éditions Comptables Malesherbes-Eyrolles, 1992.

directs de production, dépendent d'une fonction actualisable à deux variables : $f(x, y)$, définies respectivement, pour la première d'entre elles par une variable mécanique ou opérationnelle qui exprime le volume ou le niveau d'activité, et pour la seconde par une variable stratégique qui fait référence à la nature des décisions stratégiques prises. La réactualisation de l'analyse de variabilité des charges intervient, quant à elle, sauf changements notoires, à chaque période comptable ou budgétaire.

De par ce choix méthodologique qui éclaire la nature et l'imputation des charges variables aux activités, la valeur ajoutée sur coûts variables (VACV), si nous la comparons à la valeur ajoutée comptable, est bien supérieure à cette dernière, car elle intègre les charges externes fixes et par conséquent permet d'explicitier un niveau de création de valeur nécessaire pour faire face aux coûts de structure (cf. figure n°16). La valeur ajoutée sur coûts variables correspond donc à la valeur ajoutée par l'entreprise sur tous ces achats, en excluant les achats réputés directement incorporables à l'activité.

Figure 16 - Champ exploratoire de la valeur ajoutée sur coûts variables



(Source : créée par l'auteur)

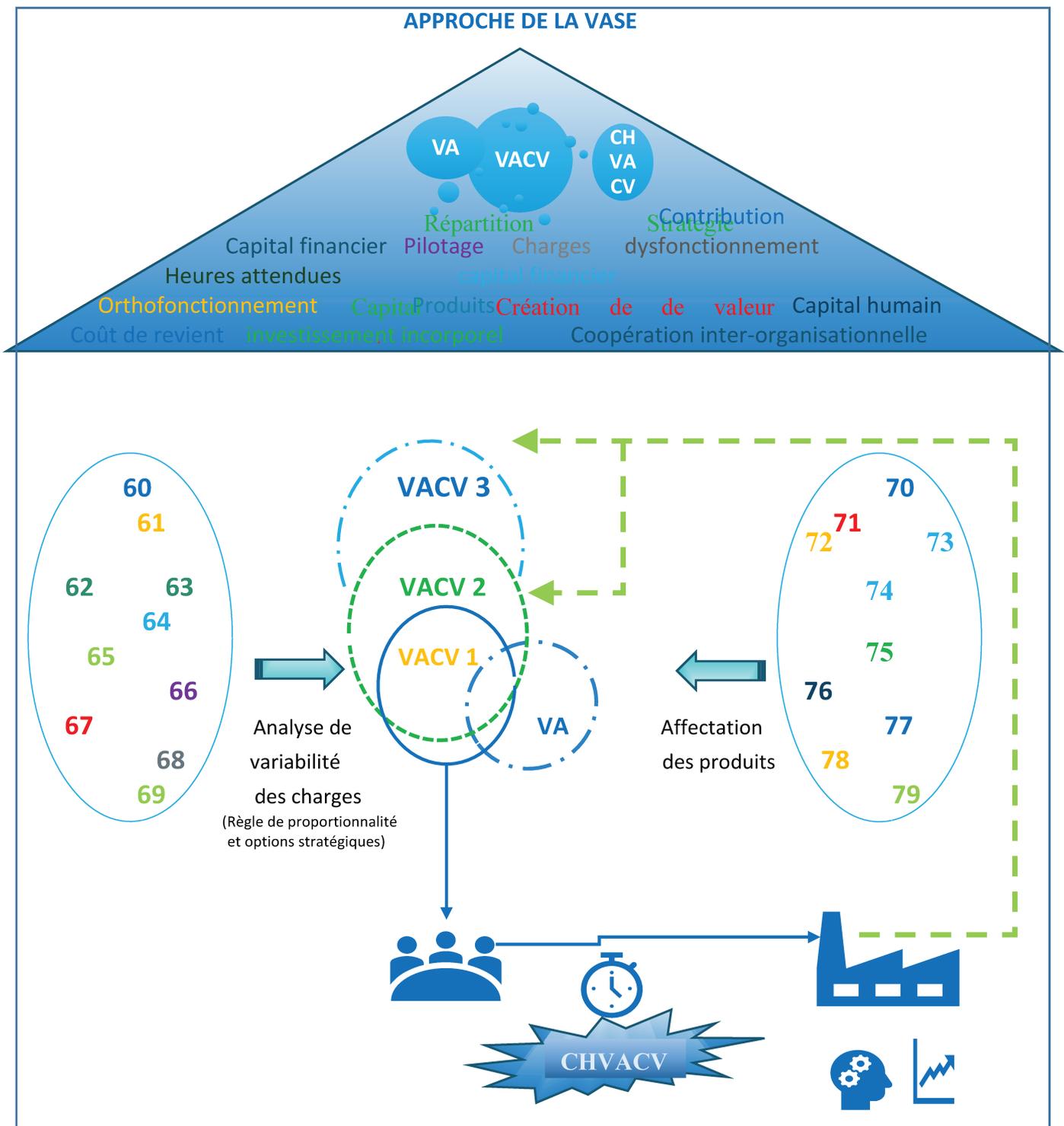
Autrement dit, cet indicateur permet à l'entreprise de piloter la vraie ressource disponible après avoir ôté ces charges dites incorporables à l'activité. En effet, ces charges sont considérées en réalité comme des dettes que l'entreprise se doit de rétrocéder « automatiquement » à ces détenteurs que sont les fournisseurs. Soulignons que la seule action possible concernant ces charges, hormis un ajustement éventuel lors du dérapage de leur volume, demeure la renégociation périodique pour agir sur leurs prix (une à deux fois par exemple par an).

La valeur ajoutée sur coûts variables (VACV), véritable ressource économique de base de l'entreprise, autorise par contre l'action ciblée et un pilotage de la part de l'ensemble des acteurs. Cette option d'exclure les charges variables de la valeur ajoutée permet d'assigner à l'entreprise un objectif d'amélioration de son niveau et par conséquent celui du résultat à travers l'animation de la *productivité interne*, qui peut se traduire par exemple par moins de gaspillages sur les fournitures, la réduction des frais généraux, déchets etc.

Ce positionnement qui vise la productivité socio-économique et à travers elle, les moyens d'actions dont dispose l'entreprise pour améliorer la VACV, permet de se démarquer par rapport aux conventions qui ont cours pour déterminer et piloter la valeur ajoutée au sens usuel. En effet, cette VACV, rapportée au nombre d'heures attendues (HA), permet de déterminer l'indicateur de productivité socio-économique appelé CHVACV, qui participe au pilotage quotidien des actions de tous les acteurs et dans toute l'entreprise.

En somme dans cette acception, l'expression de la VASE (cf. figure n°17) nous autorise à considérer la Valeur Ajoutée Socio-Économique comme une mesure spécifique dont la VACV est le noyau de son système d'exploitation et la CHVACV, son ordonnanceur pour mettre en exergue une démarche d'amélioration de la productivité globale de l'entreprise.

Figure 17 - Représentation de la VASE à travers sa ressource économique disponible (VACV) et son indicateur de productivité socio-économique (CHVACV)



(Source : créée par l'auteur)

La Valeur Ajoutée Socio-économique (VASE) représente donc la performance économique des acteurs ayant permis une activité solvable ainsi que leur efficacité moyenne exprimée à travers une unité de temps dans une organisation d'activité qui tient compte « *de la conjoncture de son environnement pertinent et, d'autre part, de l'énergie stratégique interne déployée à son égard* » (Savall & al., 2017)

Il convient aussi de rappeler une différence essentielle quant à la valorisation du temps humain reliée souvent au modèle du coût salarial, alors que sa contribution à générer de la valeur paraît, à plus d'un titre, justifiée et ce d'autant plus qu'elle concerne tous les acteurs de l'entreprise.

La mise en lumière de cette valeur ajoutée socio-économique (VASE) à travers la VACV et la CHVACV dont un extrait de calcul de notre cas longitudinal est présenté dans le chapitre 5, (tableau n°25), nous amène dans la continuité de nos démonstrations, à nous intéresser à la création de valeur ajoutée pour expliciter l'intérêt de notre démarche. C'est ce que ce dernier point (3.5) propose d'aborder dans une perspective inter-organisationnelle, qui intéresse de plus près aussi la création de valeur au niveau intra-organisationnel.

3.5. La valeur ajoutée créée intra et inter-organisationnelle

Pour créer de la valeur ajoutée, un des réflexes premiers qui peut traverser l'esprit d'un dirigeant d'entreprise consiste à développer des outils et des moyens de production. Cette approche paraît, a priori, tout à fait sensée, mais elle suppose parfois l'accès à des moyens matériels onéreux (investissements) et humains (potentiel humain), pour assurer une maîtrise « parfaite » de l'acte de production et une certaine capacité d'adaptation pour faire face à des phases de changement de rythme et d'organisation.

La création de la valeur n'est donc pas un processus auto-généré. C'est plutôt le résultat d'un ensemble d'actions sur un certain nombre de leviers (stratégie, gouvernance, production, ressources humaines, relation clients, marketing, nouvelles technologies etc.) qu'il convient de cibler pour améliorer les performances économique et sociale de l'organisation.

La théorie socio-économique propose de mettre en ordre de marche ces leviers dans le cadre de situations bien déterminées, et en l'occurrence aux niveaux intra et inter-organisationnels. Il s'agit à travers cette démarche de poser le bon diagnostic des aspects sur lesquels l'organisation

doit agir principalement et de façon prioritaire, afin de concilier résultats immédiats et création de potentiel.

Le potentiel humain semble représenter une variable explicative pertinente et occupe une place déterminante dans le processus de création de la valeur ajoutée de par son énergie, ses compétences, ses comportements dans la chaîne de valeur étendue. Cette création de valeur ajoutée qui nous interpelle et intéresse entre autres les parties prenantes dans une approche inter-organisationnelle revêt des marqueurs bien spécifiques.

Tout d'abord la création de valeur ajoutée peut être appréhendée à travers l'identification de gisements dormants (coûts, performances cachés) qui postulent une « **re-création de la valeur** » par l'activation et la revalorisation de ressources humaines et matérielles, longtemps dévalorisées, mais ô combien précieuses dans un ordre de marche socio-économique productif.

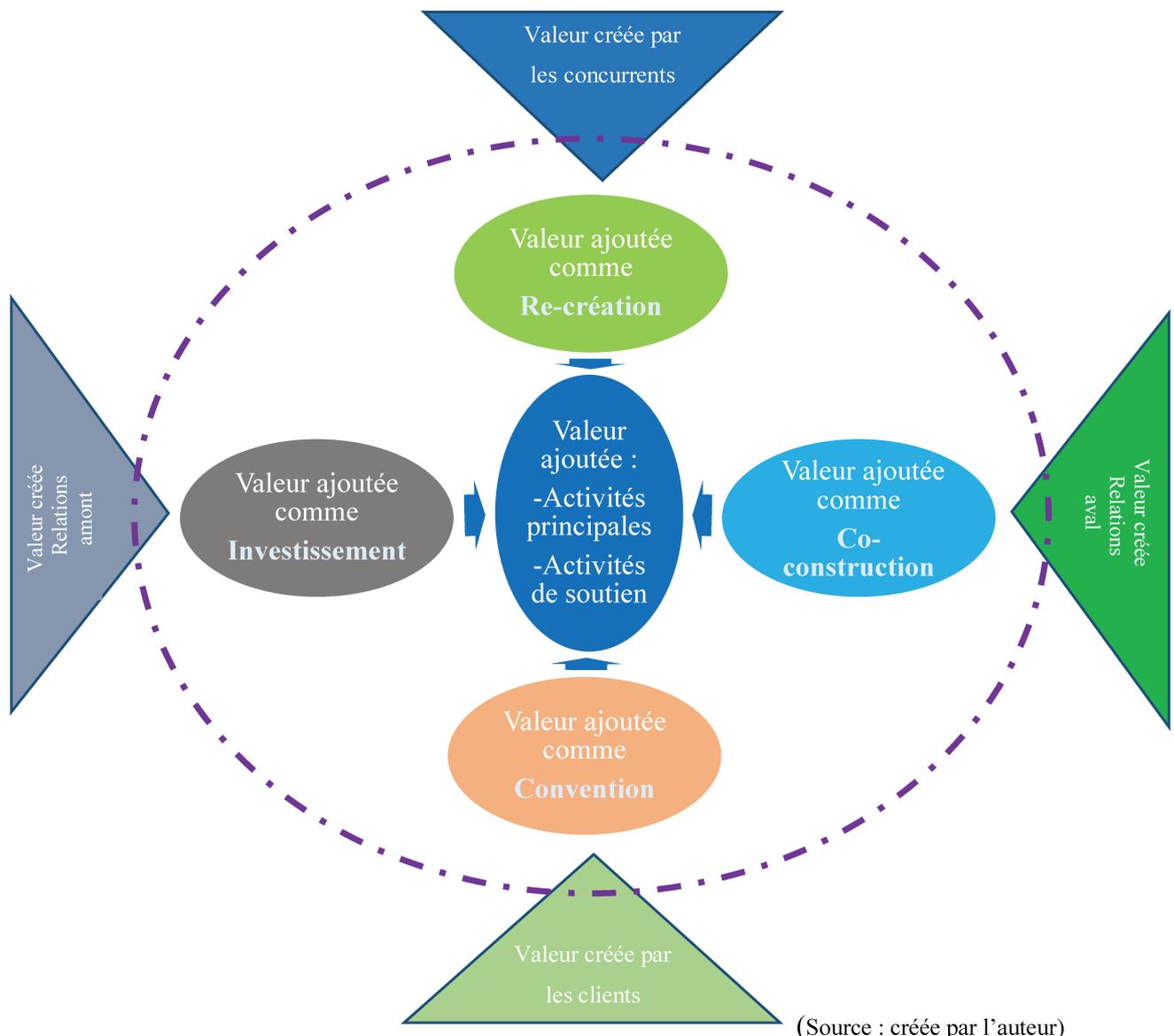
Ensuite, la création de valeur ajoutée questionne aussi les interrelations et à travers elles la création de la valeur comme « **co-construction** ». Les situations de coopération inter-organisationnelle permettent effectivement, comme nous l'avons exposé précédemment, de démultiplier et de mieux organiser cette création de valeur ajoutée dans le temps. En tant que résultat ou considérée comme l'aboutissement d'une succession d'actions organisées dans un processus déterminé, la création de valeur ajoutée est aussi synonyme de « **convention** » : la valeur créée est toujours la résultante d'une convention avec des variantes plus ou moins organisées, dont le processus est jugé indispensable pour présider un partage équitable de la valeur créée entre les parties prenantes.

Enfin, la création de valeur ajoutée est aussi un « **investissement** » qui se sert l'économique pour servir le social et réciproquement dans une approche responsable qui n'interdit pas l'exploration d'autres univers pour structurer un modèle socio-économique durable.

En résumé, ces marqueurs de la création de valeur ajoutée sont autant de perspectives qu'il convient de questionner lors de chaque mise en marche d'un ordre productif, ainsi que lors de la construction de son processus d'évaluation. Ils constituent ainsi des domaines d'innovation à investir lors de situations de coopération inter-organisationnelle, par des démarches de mesure d'impact socio-économique renouvelées.

La figure suivante réprecise ces marqueurs qui intéressent les zones où se crée la valeur ajoutée.

Figure 18 - Les marqueurs de la création de la valeur ajoutée



Nous avons traité dans le premier chapitre, les raisons qui poussent les entreprises et les organisations à privilégier les logiques de coopération inter-organisationnelle et analysé d'un point de vue théorique les principaux modèles usités dans la littérature, en mettant l'accent sur l'horizon temporel, variable déterminante dans ce type de configurations. Nous avons étudié aussi les caractéristiques tenant à leurs mécanismes de coordination et de régulation et développé le concept de valeur en l'articulant aux approches dominantes en matière de création de valeur à travers une lecture de la relation avec les partenaires dans ce jeu coopératif.

Le concept de valeur, comme nous l'avons signalé précédemment, est tout à fait pertinent pour étudier les situations de coopération inter-organisationnelle, ne serait-ce que par la diversité des retombées économiques et/ou non économiques issues et espérées de ces partenariats.

Enfin et toujours dans la continuité de notre fil conducteur, l'approche de ce concept de la valeur ne se concevait pas dans notre esprit sans développement approprié de la notion de la mesure de la valeur. C'est ce que nous avons tenté de faire car le rendre tangible participe à notre sens à susciter de l'intérêt et l'adhésion des différentes parties prenantes.

Conclusion

Partant de la définition courante comptable de la valeur ajoutée, nous avons proposé le terme de valeur ajoutée socio-économique étendue, en y intégrant les coûts-performances cachés.

La théorie socio-économique considère l'entreprise comme un ensemble de structures, en interaction avec des comportements humains, qui produit des dysfonctionnements, lesquels à leur tour engendrent des coûts cachés pour l'entreprise. Un modèle d'évaluation des coûts cachés a été construit et expérimenté par le professeur Savall et son équipe de l'ISEOR dans plus de 2000 entreprises (Savall, 1975 ; Savall et Zardet, 1986). Il comporte cinq indicateurs de coûts cachés : absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, défauts de qualité et sous productivité directe, ainsi que six composants de coûts cachés : sursalaires, surtemps, surconsommations, non-productions, non-crédation de potentiel et risques. La théorie socio-économique propose donc une mesure de la destruction de la valeur économique, ainsi qu'une mesure de la valeur économique du temps de travail humain sur le critère de contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable (CHVACV).

Partie 2. Étude des pratiques de la coopération inter-organisationnelle : dynamique de la création et de la répartition de la valeur ajoutée

Nous exposons d'abord (chapitre 4) notre double approche de l'étude de cas longitudinal et des cas complémentaires, explicitons notre mode de raisonnement ainsi que notre méthodologie de recherche, son construit épistémologique et ses grands principes. Puis, nous présentons les trois terrains d'expérimentation et l'approche qualimétrique, à l'origine du protocole du recueil et du traitement des données, à travers une recherche-intervention conduite dans ces trois entreprises.

Le chapitre (5) se consacre ensuite aux résultats du cas VASTEM, cas longitudinal approfondi, qui expose la destruction initiale de valeur ajoutée tout autant que sa création et sa répartition.

Le chapitre (6) expose d'abord les résultats de deux cas complémentaires, avant de procéder à une analyse transversale interne de la création et de la répartition de valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter organisationnelle. Puis un modèle synthétique proposé, identifiant les variables majeures repérées dans les trois cas d'entreprises.

Chapitre 4. Méthodologie de la recherche et présentation des cas étudiés

Introduction

L'objectif de ce chapitre est de présenter la méthodologie mise en œuvre et la sélection des cas qui a commencé par notre attirance pour les situations de coopération inter-organisationnelle, pour nous focaliser par la suite sur le concept de création et de répartition de la valeur ajoutée et déboucher, *in fine*, sur l'analyse afin d'en tirer des conclusions à partir de situations réelles.

Le management concerne différents niveaux de l'organisation, ce qui entraîne une diversité de questions qui varient en fonction de la thématique (étudier un concept, analyser un processus), de la finalité (décrire, expliquer et prescrire) et de l'approche méthodologique (qualitative, quantitative, ou qualimétrique⁷²). Ainsi, il apparaît indispensable lors de chaque projet de recherche de préciser ses choix méthodologiques, pour éclairer, tel un projecteur, la phase empirique de la recherche en termes de collecte et d'analyse de données (Baumard et Ibert, 2014).

Dans notre recherche, nous nous sommes appuyé sur la méthodologie de recherche-intervention socio-économique appliquée à trois études de cas d'entreprises œuvrant dans trois secteurs d'activité différents : celui de la conception et de l'aménagement de la carrosserie de véhicules de secours, de la brasserie-restauration et événementiel musical, du conseil et pilotage des systèmes d'information. Après avoir explicité notre mode de raisonnement, notre méthodologie de recherche et présenté les trois cas d'entreprises étudiés, un développement concernant la méthode de l'étude de cas et le choix d'une méthodologie combinant un cas approfondi longitudinal et des cas complémentaires est proposé. Nous y exposons la méthode de recherche-intervention que nous avons retenue dans ce travail de thèse, pratiquée dans les trois entreprises et combinée avec des entretiens complémentaires réalisés ultérieurement auprès des dirigeants et responsables des trois entreprises concernées, visant à mieux comprendre la problématique de création et de répartition de la valeur ajoutée de chacune d'entre elles.

⁷² Une recherche qualitative par le biais de l'observation, des entretiens, de l'analyse des documents qui est mesurée par des résultats quantifiés et quantitatifs. Pour plus de détail se reporter à Savall H., Zardet V., « Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique », *Économica*, 2004.

4.1. Les principes de la recherche-intervention

Nous explicitons notre mode de raisonnement et le construit épistémologique qui ont jalonné notre recherche en mettant en lumière la nature de l'approche et les dispositifs qui permettent de recueillir les matériaux (Savall & Zardet, 2004) pour étudier les pratiques de création et de répartition de la valeur ajoutée et de son pilotage.

4.1.1. Objectifs de la recherche-intervention

La recherche-intervention selon la littérature académique se caractérise par le fait qu'il y a simultanément une volonté explicite et affirmée de transformation de l'objet étudié, pour s'en approcher et mieux le connaître et en même temps, un attrait de la part de l'entreprise pour susciter et conduire le changement. Deux fonctions essentielles semblent donc se distinguer à travers la recherche-intervention (Savall, 1975 ; David et al., 2000 ; Plane, 2000 ; Savall & Zardet, 2004). Premièrement, il s'agit d'une conception qui vise la dialectique du couple [terrain, action], autrement dit pour se rendre compte de la réalité d'un objet, rien ne vaut plus que sa modification. À côté de cette quête de la connaissance du réel, une seconde caractéristique se manifeste par la participation effective de l'intervenant-chercheur qui « *facilite la formation de l'objet de recherche par un synchronisme entre la recherche et l'action* ». (Cappelletti, 2010)⁷³.

La recherche-intervention en sciences de gestion a pour vocation de produire des connaissances, à la fois scientifiques et utiles à l'action décisionnelle (David, 2000)⁷⁴. Dans cette perspective, une proximité d'approche cognitive est à noter avec les travaux de Savall et Zardet (1996, 2004), quand il s'agit, selon ces auteurs, dans l'énoncé des principes communs aux démarches scientifiques de recherche-intervention, « *de comprendre en profondeur le fonctionnement du système, de l'aider à définir des trajectoires possibles d'évolution, de l'aider à en choisir une, à la réaliser, à en évaluer le résultat* » (David, 2000)

La production de connaissances trouve donc son essence dans l'interaction avec le terrain et permet aux chercheurs, par la recherche-intervention, d'accompagner les organisations ayant

⁷³ 2^{ème} journée d'étude en contrôle de de gestion de Nantes « Le contrôle de gestion au service des fonction ou du contrôle dans les fonctions ? » 11 février 2010 - IEMN-IAE - Université de Nantes.

⁷⁴ David, A., IX^{ème} Conférence Internationale de management stratégique Montpellier, 24-26 mai 2000.

une volonté d'accéder à un autre statut (ou fonctionnement) préférable. L'observation scientifique des changements opérés permet de produire simultanément des connaissances, traditionnellement répertoriées selon la catégorie de recherche désignée, qui, elle-même, dépend de la direction de l'effort de recherche. Post et Andrew (1982)⁷⁵ distinguent par exemple quatre catégories de recherche en fonction de la direction de l'effort de recherche. S'agit-il de décrire, d'explorer, d'expliquer ou de prédire ?

- La recherche **descriptive** cherche à imaginer les faits qui se manifestent dans un objet d'étude. Le chercheur essaye de donner une représentation exacte des événements sans entreprendre de les analyser ;

- La recherche **exploratoire** a pour objectif d'identifier des problèmes ou des marqueurs de situations ou phénomènes complexes. Ici, la précision est de mise : il ne s'agit plus seulement de rassembler les faits ou de développer des hypothèses, mais de conduire une étude à partir de certaines idées ;

- La recherche **explicative** est moins obéissante aux faits. Ce sont les propositions ou les hypothèses, que le chercheur teste empiriquement, qui lui servent de catalyseur ;

- La recherche **prédictive** cherche à établir et à formuler des prévisions, souvent sous la forme de scénarii.

La recherche-intervention est issue de la recherche-action, mais en questionnant davantage l'impossible neutralité du chercheur, qui au demeurant, soutient pleinement sa non-neutralité et ses effets sur les limites de scientificité de sa recherche (Moison 1984 ; Girin 1995). Elle s'appuie sur une triple perspective qui se résume dans les activités de *description*, *d'explication* mais surtout de *transformation* de l'objet de recherche, mettant ainsi en exergue sa caractéristique principale qui demeure la visée transformative de ce dernier. Dans ce cadre, la génération de connaissances utiles pour la décision et l'action signifie donc qu'il existe un lien utile entre la théorie et la pratique. Qui plus est, une forme de coopération se développe entre le chercheur et les acteurs du terrain, à travers des interactions fortes pour mieux appréhender le fonctionnement de l'entreprise « *en y pénétrant et en y intervenant, et par conséquent en la*

⁷⁵ Post, J.E., Andrew, P.N. (1982). Case research in corporation and society studies », *research in corporate social performance and policy*, JAI press, vol 4, p. 1-33

modifiant » (Moisdon, 2010). En synthèse, la connaissance n'est pas produite pour elle-même, mais pour aider l'action individuelle et collective.

4.1.2. Positivisme et constructivisme pour une construction de connaissances génériques

Au-delà des querelles entre courants et paradigmes qui ont influencé l'histoire des sciences de gestion, les recherches en gestion ont généralement pour objectif de décrire, de comprendre, d'expliquer et de prédire des phénomènes liés aux organisations. Si la question est de savoir comment étudier le management, alors quels sont les points qu'un chercheur devrait étayer pour aborder un problème de management ? Une pratique ou une science, une réalité objective ou un ensemble de représentations ? Le chercheur doit-il appréhender la réalité en management ou intervient-il en tant qu'acteur de sa construction ? Selon nous, l'objectif ultime de la recherche ne doit pas être oublié. Il s'agit d'éclairer et d'aider les acteurs confrontés aux problèmes concrets et réels du management.

L'approche positiviste postule que les lois existent, même s'ils ne sont pas toutes découvertes ; à travers cette position, deux hypothèses sont visées (Le Moigne, 1995) : tout d'abord, une hypothèse *ontologique* qui considère que la connaissance qui alimente la science est une connaissance de la réalité, même si cette réalité est supposée indépendante des observateurs qui la décrivent. Ensuite, une hypothèse *déterministe* qui vise une recherche d'explications, une recherche des causes et des relations entre les lois car pour chaque effet de la réalité, ce sont quelques causes qui en constituent la source. En somme, pour cette approche qui considère que seuls les faits vérifiés par l'expérience peuvent expliquer les phénomènes, nous estimons que les lois et la littérature enrichissent et complètent notre mode de raisonnement, et au-delà même, les analyses des phénomènes et situations observés par l'intermédiaire des interactions avec les entreprises étudiées. Ainsi, l'identification des convergences et spécificités entre nos observations, nos analyses et les résultats par rapport à ces lois et la littérature en général est rendue possible et nous permet de dépasser les querelles institutionnelles classiques en termes de paradigmes.

Si le projet du positivisme est d'expliquer la réalité, celui du **constructivisme** est de la construire à partir d'une situation ou d'un contexte donné. Le processus de production des connaissances en sciences de gestion épouse donc, à travers ce courant, une logique de projet (intentionnel ou non) de changement d'une situation considérée. L'objet de recherche n'est pas

défini au départ comme dans une démarche positiviste, il est sujet à de multiples ajustements et modifications au gré des interactions entre le chercheur et les acteurs concernés. Pour la poursuite de la recherche, seule la visée initialement ciblée par le chercheur, telle une boussole, demeure et guide son projet de transformation. Cela induit une différence significative au niveau de ces deux paradigmes quant à l'implication dans la conduite de la recherche. Cette visée transformatrice, c'est ce qui différencie aussi le mode constructiviste du mode interprétatif qui cherche, dans le sillage de Max Weber⁷⁶, de comprendre la réalité sociale. D'après Le Moigne (1995), dans la perspective constructiviste, une recherche en sciences de gestion est plutôt un projet qu'un objet. Cette posture sous-entend l'intervention des acteurs au sein de l'organisation et va même jusqu'à considérer le théâtre de l'intervention en gestion comme un projet d'action, ce qui octroie aux sciences de gestion l'attribut d'une science de l'action.

David (1999), en affirmant que « *les sciences de gestion auraient donc vocation à analyser et à concevoir les dispositifs de pilotage de l'action organisée* », fait référence à une position qui, selon cet auteur, permet d'étendre le champ de la recherche en gestion à d'autres disciplines, et ainsi concevoir l'apprentissage des situations réelles sur le terrain comme une source, dans laquelle la recherche en gestion puise sa force pour un essai de contribution originale à la connaissance. L'objectif de l'intervention est de remonter de l'analyse opérationnelle à des stratégies générales ou à des théories intermédiaires ou nouvelles.

En parallèle aux hypothèses du paradigme positiviste évoquées précédemment, deux hypothèses du paradigme constructiviste méritent d'être soulignées (Le Moigne, 1995) : l'hypothèse *phénoménologique* qui consacre l'irréversibilité de la cognition, le statut du temps de l'action, et plus spécifiquement son irréversibilité. Le sujet connaissant dispose d'un rôle décisif dans la construction de la connaissance. Ensuite l'hypothèse *téléologique* qui postule non seulement une interprétation des connaissances plus orientée en termes de causes finales qu'en termes de causes efficientes, mais surtout qui considère la détermination et la transformation de ces finalités autoproduites par le sujet lui-même. Ainsi un monde d'entreprise considéré comme un système ouvert, complexe et irréversible (Genelot, 2001) plaide à travers le constructivisme, pour l'existence non pas d'une seule réalité mais de réalités multiples, considérées comme le fruit de constructions cognitives individuelles ou collectives, susceptibles d'évoluer dans le temps.

⁷⁶ Weber, M., « Essais sur la théorie de la science », Paris, Plon, 1965.

Ces deux approches sont donc toutes les deux utiles à la compréhension de la complexité sociale au sein de l'organisation (Giddens, 1987) et doivent interagir ensemble pour ambitionner une conduite de méthodologie de recherche efficace.

4.1.3. Le constructivisme générique

La présente recherche consacrée à ce processus dynamique de transformation qu'est *la création et la répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle* étant étroitement liée au terrain, notre cadre épistémologique est celui de *constructivisme générique* (Savall et Zardet, 2004) qui considère que la production de connaissances s'effectue à partir de l'observation du terrain de recherche et que l'exploration de la littérature permet de l'enrichir et de le compléter.

Le constructivisme générique se situe entre le positivisme et le constructivisme. À travers ce raisonnement, nous essayons de dépasser le réel qui pour les positivistes, postule une séparation entre le sujet et l'objet et une certaine distance vis-à-vis de l'objet étudié et le particularisme du constructivisme, qui en lien avec la psychologie cognitive, issu des recherches sur la construction de la connaissance individuelle (Piaget, 1988), puisque le cadre d'analyse dépasse l'individu pour s'intéresser aussi à l'équipe et à l'organisation (Savall 2003 ; Savall et al. 2008). Notre positionnement rejoint le carrefour des courants croisant les regards, pour enrichir nos analyses et notre mode de raisonnement et plus particulièrement le courant des « Mixed Methods » ou « RMM⁷⁷ », qui consiste à utiliser plus d'une méthode pour valider le processus de recherche. C'est l'idée d'un « opérationnalisme multiple », tel que Campell et Fiske (1959) l'ont initié en tant que troisième voie méthodologique. L'existence de méthodes variées est une opportunité pour se saisir des pratiques de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle. En effet, cet objet de recherche nous permet d'opérer une articulation entre des analyses empiriques (constructivisme) et théoriques

⁷⁷ Recherche par Méthodes Mixtes. Différentes définitions existent mais un consensus se dégage sur ce qui est combiné, à savoir les méthodes qualitatives et quantitatives. Pour plus d'approfondissements, se référer à la recherche conduite par Johnson RB, Onwuegbuzie AJ, Turner LA., « Toward a definition of mixed methods research ». *Journal of Mixed Methods Research* 2007 ; 1(2) : 112-33.

(positivisme) et ainsi de faire des rapprochements pour confronter nos observations aux concepts qui nous intéressent.

À travers ce cadre épistémologique, c'est désormais une troisième perspective qui opère un déplacement de la perspective d'observation vers les interactions dynamiques entre les structures et les comportements (Savall et Zardet, 1995a). Cette observation identifie les invariants dans la dynamique de leur fonctionnement et de leur transformation. Le constructivisme générique permet ainsi d'introduire des hypothèses *prescriptives*. Le séquençement des hypothèses *descriptives*, *explicatives* et *prescriptives* permet d'élaborer des règles génériques relatives au fonctionnement et à la visée transformative de l'objet complexe.

En somme, cette approche implique un acte de transformation de l'objet de recherche et une construction de la connaissance liée au monde empirique des situations réelles, marqué par ses transformations, ses développements d'initiatives, de projets, de prises de positions et de refus. Dans cette perspective, « *l'acte de transformation de l'objet de recherche est explicitement recherché comme source de connaissance* » (Kurt Lewin, 1947-1997)⁷⁸.

Notre recherche qui s'appuie sur un cas longitudinal et deux cas complémentaires emprunte donc une méthodologie qui croise les positionnements positiviste et constructiviste à travers un raisonnement par l'abduction. Si la généralisation des résultats demeure une interrogation légitime quant au nombre de cas étudiés, le cadre épistémologique de la *contingence générique* admet la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations, mais pose aussi l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles génériques, dotées d'un noyau dur de connaissances, qui présentent une certaine stabilité et universalité (Savall & Zardet, 2004).

- **Raisonnements déductif, inductif et abductif**

Peirce⁷⁹ (1931-1958) dans sa théorie de l'abduction invite le chercheur à explorer une méthode qui combine trois types de raisonnements : déductif, inductif et abductif. Il montre la pertinence d'une telle approche qui favorise l'émergence d'hypothèses, et qui, contrairement à

⁷⁸ Psychologue et sociologue. - Directeur du Research Center for group dynamics du MIT (1944-1947). - D'origine allemande, émigré aux États-Unis en 1932, naturalisé américain

⁷⁹ Peirce, C. S., *Collected Papers*, 8 vol., Harvard University Press, 1931-1958

ce qui est véhiculé, n'oppose pas induction et déduction mais les relie dans un processus de construction de connaissance.

Sur un plan épistémologique, le chercheur explore donc la réalité, l'articulation entre significations et situations, pensées et actions, ce qui lui permet, en rendant au passage caduque cette querelle de méthodes entre induction et déduction, de proposer une alternative basée sur un processus de production de connaissance axé sur l'activité humaine et l'expérimentation. Notre mode de raisonnement est empreint de ces trois logiques pour faire cheminer notre méthodologie de recherche :

Un raisonnement *déductif* qui permet de déduire de nouvelles connaissances à partir d'observations empiriques ou de connaissances déjà acquises. C'est un processus de fiabilité « totale » car il fait appel à l'abstraction, à la recombinaison et à la connaissance pour prévoir des conséquences.

Un raisonnement *inductif* qui se produit à partir de l'observation du concret. À travers l'induction, la généralisation d'une idée est possible à partir des observations effectuées. L'induction peut ainsi conduire à énoncer une règle générale, qui peut rendre compte de la conséquence d'une situation empirique considérée comme vraie.

Enfin, un raisonnement *abductif* considéré comme un procès réversible, où les résultats sont toujours associés aux causes et vice-versa. Il s'agit ici de chercher les causes des situations. Le diagnostic médical, l'analyse spatiale exploratoire ou encore la logique policière sont autant de pratiques d'investigation relevant de l'abduction.

Théoriquement, l'abduction n'est pas indépendante de la déduction et de l'induction. Le processus de raisonnement qui mène à la connaissance les associe en fait étroitement : l'abduction fournit à la déduction sa prémisse ou son hypothèse, la déduction en tire les conséquences certaines, l'induction vérifie empiriquement la validité d'une règle possible. Ce raisonnement jalonné par des « allers-retours » entre déduction et induction permet de renforcer la réflexion et d'articuler les observations aux concepts théoriques. Cette logique nous a servi dans la formulation de nos hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives. Cette alternance entre conceptualisation et expérimentation permanente inscrit notre recherche dans un mode de raisonnement itératif et même interactif en utilisant tantôt la déduction, tantôt l'induction, tantôt l'abduction.

En sciences de gestion, le recours à différents modes de raisonnement n'est pas un protocole singulier. David (2000)⁸⁰ pour dépasser le dilemme des savoirs en gestion, recommande d'ailleurs que toute recherche emprunte une « boucle récursive » car déduction et induction y ont chacune une place, distincte et complémentaire l'une de l'autre. Ce principe consiste, partant de l'analyse théorique, de la réflexion et de l'observation du terrain, à formuler des hypothèses et à tester leurs conséquences possibles de manière théorique et empirique. Ces hypothèses amenées à évoluer en fonction des résultats, s'ajustent en fonction du premier test et sont ensuite éprouvées de nouveau, et le cycle recommence.

S'agissant par exemple d'une hypothèse explicative formulée par abduction, ses conséquences seront testées par déduction et l'induction permettra, dans ce cas, de mettre à jour (confirmation ou infirmation) les règles et les théories mobilisées ; si ces dernières sont infirmées, il conviendra alors de reformuler, par abduction, de nouvelles hypothèses explicatives à tester.

En synthèse, l'abduction entraîne la déduction, qui entraîne l'induction, qui elle-même entraîne l'abduction. La déduction permet de générer des conséquences, l'induction d'établir des règles générales et l'abduction de construire des hypothèses.

4.1.4. La construction du corps d'hypothèses

L'outil principal qui a guidé la construction de ce travail de recherche et qui constitue, au demeurant, le noyau dur, au sens où il vise l'ensemble des propositions que nous essayons de démontrer, est synthétisé dans un « corps d'hypothèses » (Savall & Zardet, 2004). Cet outil nous a permis de structurer et d'ordonner les questionnements car les hypothèses, dans le cadre épistémologique de la contingence générique, évoluent et tissent un lien avec les convictions profondes du chercheur et des analyses effectuées. Faire émerger une idée d'une hypothèse pour qu'elle accède, le cas échéant, au statut de connaissance, évoque forcément un cheminement évolutif dans le mode de pensée du chercheur.

Le raisonnement abductif, résumé précédemment, insiste que le fait que l'observation empirique et la littérature existante, constituent un terreau fertile pour appréhender l'objet de connaissance. L'évolution dans ce cas est fonction des résultats et de la temporalité de

⁸⁰ David, A. (2000). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. pp. 83-110, in DAVID A. et al., p. 85.

l'observation et dans cette perspective, la répétition de l'observation d'objets similaires, de par la durée de vie qui caractérise la connaissance, suggère et justifie le recours au principe de boucle récurrente.

Pour expliciter et développer l'hypothèse centrale, des sous-hypothèses ont été formulées, l'objectif consistant, à travers un travail d'enrichissement de nos connaissances, de mettre en exergue des éléments de démonstration qui cherchent à les valider ou à les invalider. Une autre étape supplémentaire, pour renforcer cette rigueur épistémologique, consiste à *articuler trois niveaux distincts d'hypothèses* qui structurent la progression dans l'engagement du travail de recherche :

- Les *hypothèses descriptives*, pour étayer la description de l'objet de recherche et ses éléments constitutifs. Ainsi le matériau issu du terrain et l'examen de la littérature permettent de concevoir une représentation du champ d'observation. À titre d'exemple, nous avons formulé l'hypothèse descriptive suivante :

« *Les entreprises et organisations ayant des besoins convergents à court, moyen ou à long termes sont tentées par l'adoption d'une logique de Coopération* ». HD.1

- Les *hypothèses explicatives*, pour interpréter le champ d'observation décrit par les hypothèses descriptives. Les causes et les origines des phénomènes observés et sélectionnés traduisent, de par un raisonnement logico-déductif du chercheur, une démonstration et un argumentaire engagés. À titre d'exemple, nous avons formulé l'hypothèse explicative suivante :

« *La raréfaction des ressources et la mondialisation des échanges et leur complexification poussent, de plus en plus, les entreprises vers des situations de coopération* ». HE.1

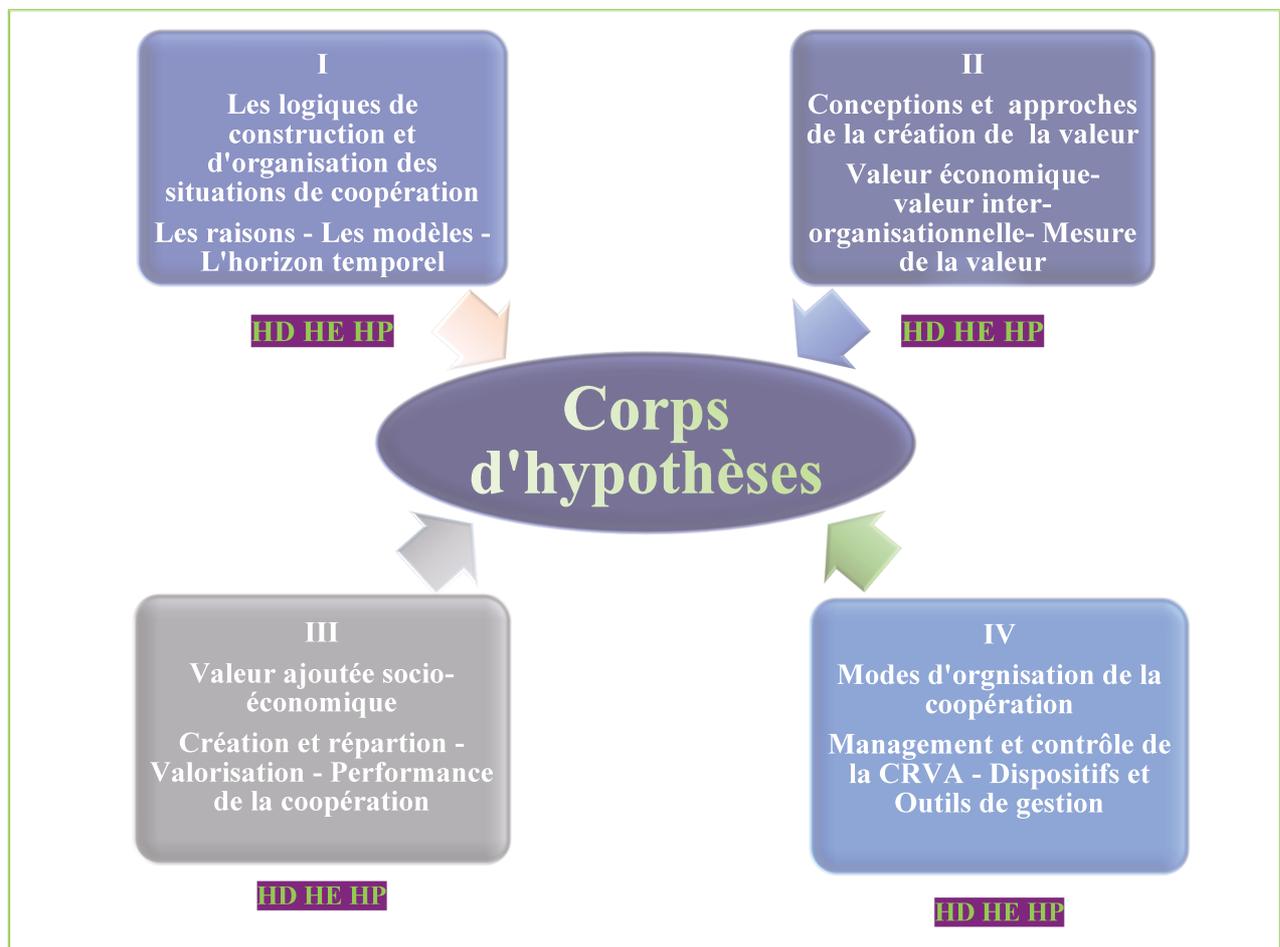
- Les *hypothèses prescriptives*, pour introduire des essais de prédictions représentant des solutions possibles ou des convictions intimes du chercheur quant à la transformation ou à la constatation de l'évolution des phénomènes décrits et interprétés. À titre d'exemple, nous avons formulé l'hypothèse prescriptive suivante :

« *Pour faire face à des marchés réputés difficiles d'accès ou fermés, un partenariat ou une coopération locale est plus judicieux(se) qu'une stratégie ou une politique dite de « chaise vide » : la valeur ajoutée produite est certes moindre à terme, mais une présence pour contenir la concurrence est efficace et justifiée* ». HP.10

Notre travail de recherche a consisté à répartir les différentes hypothèses dans le corps de la thèse pour suivre une logique de démonstration, au sein des thèmes abordés. Nous avons utilisé ces hypothèses comme un guide structurant de notre mode de raisonnement sans pour autant viser à obtenir en fin de thèse une « validation » de chacune des hypothèses formulées. Le corps d'hypothèses de notre thèse est présenté en annexe n°1.

Pour construire notre corps d'hypothèses, nous avons décomposé notre hypothèse centrale en quatre thèmes majeurs (cf. figure n°19), dans lesquels les sous-hypothèses sont classées.

Figure 19 - Les thèmes de notre corps d'hypothèses




Hypothèse descriptive
 Hypothèse Explicative
 Hypothèse Prescriptive

4.2. Scientificité et principes méthodologiques de la recherche-intervention socio-économique

Dans cette section, nous présentons des éclairages liés à la validité scientifique de la méthode de recherche-intervention socio-économique, en abordant dans un premier temps son processus de collecte et de traitement des données, puis nous explicitons ensuite les piliers épistémologiques qui participent à la production et à la validité des connaissances. Enfin, nous présentons ses grands principes méthodologiques qui guident la transformation de l'objet de recherche.

4.2.1. La question de la scientificité de la recherche-intervention

Tout d'abord, le processus qui guide cette méthode de recherche est un processus codifié et normé permettant de garantir la rigueur et la minutie du chercheur pour mener à bien toutes les phases de son projet de recherche. Il s'étend de la phase de collecte des données brutes jusqu'à l'obtention des résultats, en faisant appel à un dispositif spécifique de production et de validité des connaissances.

Notre méthode de recherche conjugue donc à la fois la collecte et l'exploitation de nombreuses données de différentes formes. Il s'agit en effet de données qualitatives, quantitatives et/ou financières, issues de sources variées telles que les entretiens, les documents, les observations des chercheurs etc. La prise de notes exhaustives, préconisée par exemple lors des entretiens, fait partie intégrante de ce processus pour augmenter la fiabilité et la traçabilité des données.

Pour assurer la qualité de cette collecte de données qualitatives et maintenir par conséquent l'indépendance scientifique dans le projet de recherche, cette méthodologie met en scène *cinq principes* (Savall, 1986)⁸¹ :

- **AMA** : pour désigner le filtre « Actualité, Mémoire, Anticipation » et rappeler que l'interaction du chercheur doit être contextualisée et temporalisée et lui signifier que les données collectées, valables à un moment donné, sont amenées à évoluer dans le temps ;

⁸¹ Savall, H. (1986). Qualité des Informations Scientifiques en Gestion. Communication présentée au colloque sur les Méthodologies fondamentales en gestion.

- **qQFi** : pour rappeler le principe « qualitatif, Quantitatif, Financier » qui désigne les trois variantes des données collectées et tend vers une représentation exhaustive visant à renforcer les résultats de recherche obtenus. En effet, la qualimétrie joue ici un rôle de réciprocité important dans la contextualisation des données : les informations qualitatives recueillies et leur traitement sont fiabilisés grâce à des données quantitatives et financières et réciproquement, quand il s'agit de contextualiser ces dernières, à travers les observations issues des données qualitatives ;

- **EDO** : pour mettre en exergue la variété des sources et des supports d'information issue du principe « Entretiens, Documents, Observations », l'objectif étant de viser « *l'image fidèle* », à l'instar de ce que prône le droit comptable, qui consiste à fournir une image aussi objective que possible de la réalité de l'objet complexe observé ;

- **IRIS** : pour mettre en place le principe d'« Intervention-Recherche D'Intention Scientifique » dont l'objectif est de limiter les biais d'interférence du chercheur avec son objet de recherche.

Quatre exigences garantissent l'efficacité du processus de recherche sur le terrain :

- La mise en place d'un *cahier des charges*, définissant le périmètre, le planning, la méthodologie et les dispositifs de la recherche-intervention ;
- L'agencement d'un espace de co-pilotage de l'intervention entre l'intervenant-chercheur et le correspondant désigné au sein de l'entreprise, pour répondre à un besoin de légitimité auprès des parties prenantes au projet de transformation ;
- L'indispensable pilotage des informations échangées et partagées entre le chercheur et les acteurs opérationnels du terrain ;
- L'anonymat qui doit couvrir les résultats des publications de recherche.

- **DTC** : pour mobiliser le principe « Dadas, Tabous, Contentieux », s'assurer du niveau de fréquence des expressions des acteurs et évaluer avec certitude le degré d'importance de l'information. À travers ce principe, il est demandé au chercheur de s'assurer que l'information recueillie ne relève pas d'une expression excessive (Dadas), insuffisante (Tabous) ou d'un conflit entre acteurs (Contentieux).

Si la collecte des données et l'exigence de qualité constituent une étape importante qui participe à baliser le chemin de la donnée brute jusqu'à l'obtention de résultats, le travail cumulatif en équipe contribue tout autant à asseoir cette validité scientifique, de par l'unicité méthodologique de l'ensemble des intervenants-chercheurs participant au projet de transformation. En effet,

chaque intervenant-chercheur peut compléter, sur des périodes plus au moins longues, les travaux de son prédécesseur en respectant le cadre méthodologique défini et en ayant connaissance des conditions utilisées de collecte et d'exploitation des données. Cette rigueur, renforcée par un construit épistémologique intégré, détaillé ci-dessous, donne ainsi naissance à une coopération entre intervenants-chercheurs et rend possible le partage des matériaux de recherche.

4.2.2. Trois principes d'une épistémologie intégrée⁸²

Trois principes épistémologiques assoient la validité scientifique de la recherche-intervention socio-économique :

- Le premier principe de *l'interactivité cognitive* (Savall et Zardet, 1996, 2004) procède d'une succession d'itérations répétées entre l'intervenant-chercheur et les acteurs du terrain, au cours desquelles sont confrontées des analyses se rapportant à des situations réelles, en lien avec des problèmes concrets de gestion, de management et de prise de décisions. À travers l'échange et le dialogue entre les parties prenantes, c'est un processus de production de connaissances qui se met en place, qui vise l'amélioration continue de la valeur scientifique des données traitées. Ainsi, l'intervenant-chercheur, nourri par ces interactions réelles, co-participe à la construction de matériaux et des concepts, qui servent à la fois l'intérêt scientifique et l'utilité de prise de décision et d'action au sein des entreprises. Ces interactions, véritables nerfs sensitifs au service de la recherche-intervention, constituent une source précieuse pour la fabrication de connaissances scientifiques. Elles contribuent à faire vivre le principe d'interaction cognitive.

- Le second principe est celui *l'intersubjectivité contradictoire* (Savall et Zardet, 1996, 2004). Il vise à supplanter l'« impossible objectivité » des données qualitatives par une confrontation et un croisement des avis des acteurs avec leurs subjectivités singulières, pour aboutir, *in fine*, à une certaine représentation des situations réelles, qu'elles soient convergentes ou spécifiques. Une certaine objectivité, dans ce cas, naît de l'intersubjectivité répliquée (Husserl, 1980)⁸³.

- Enfin le troisième principe est celui de la *contingence générique* (Savall et Zardet, 1996, 2004 ; Voyant, 2005), qui énonce l'existence de spécificités dans le fonctionnement des

⁸² Savall, H., Zardet, V. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 10, n°1-2, p. 157-189.

- Savall, H., Zardet, V. (2004), « Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique », *Economica*.

⁸³ Husserl, E. (1980), *Méditations cartésiennes*, Vrin.

entreprises mais aussi de régularités et d'invariants relativement stables dans le temps. Ce principe consiste donc à articuler les connaissances génériques émises par le chercheur avec celles, de nature contextuelle ou spécifique, provenant de situations particulières ou de cas distinctifs. Autrement dit, une connaissance issue du terrain est certes contextuelle, de par sa proximité avec le cas étudié, mais cette situation ne la rend pas pour autant spécifique. Ainsi, cette même connaissance peut se rencontrer dans d'autres cas et constituer de ce fait une connaissance générique, qui participe à la formation du noyau dur de connaissances avec une certaine stabilité et une certaine universalité.

En parallèle à ce construit épistémologique et aux principes avancés précédemment qui participent à la validité scientifique de la recherche-intervention, d'autres principes méthodologiques, comme ceux énoncés par David (2000)⁸⁴, nous paraissent aussi appuyer la recherche-intervention et garantir sa scientificité. Ils sont au nombre de cinq :

- la quête d'une *rationalité accrue* (mise en compatibilité de relations et de savoirs nouveaux) ;
- Le principe *d'inachèvement* de la recherche (non-prédictibilité des résultats) ;
- le précepte de *l'attitude critique* du chercheur par rapport aux faits et aux conditions de leurs validation ;
- *L'isonomie* (mise en place d'un système d'échanges entre acteurs qui plaide pour une recherche de vérité et de démocratie) ;
- Le principe des *deux niveaux d'interaction* qui font que, à travers le dispositif d'intervention et la démarche de connaissance initiée par le chercheur, de nouvelles relations se créent et enclenchent à leur tour, une nouvelle dynamique de connaissance et de confrontation des savoirs dans le périmètre concerné.

En somme, la recherche-intervention socio-économique entend produire des connaissances à la fois scientifiques et utiles à l'action. Cette conception de l'action que prône la recherche-intervention guide, selon nous, la transformation de l'objet d'investigation et œuvre pour la performance de l'organisation. C'est ce que nous proposons de détailler à travers son processus de métamorphose et sa démarche de déconcentration dans les développements suivants.

⁸⁴ David, A., (2012). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? Paris Dauphine University.

4.2.3. Un processus de métamorphose et une démarche de déconcentration pour créer de la valeur

La recherche-intervention socio-économique est une approche globale qui intéresse la dynamique organisationnelle de toute l'entreprise et privilégie un processus d'interaction des acteurs, en considérant que ces derniers sont tous porteurs d'une partie du projet global de l'organisation et en particulier de la coopération. Deux principales techniques qui sont le « trièdre de conduite du changement » et la mise en place d'un « processus HORIVERT » permettent d'agir sur le processus de métamorphose de l'organisation et d'impulser la démarche d'implication des acteurs pour la création et la répartition de la valeur ajoutée.

4.2.3.1. Le trièdre comme cadre de la métamorphose

Trois dimensions symbolisées sous la forme d'un trièdre sont mobilisées continuellement, à travers un processus cyclique pour impulser et dynamiser la spirale progressive de la création et de la répartition de la valeur ajoutée (cf. figure n°20) :

La *dimension politique et stratégique* renseigne sur les orientations générales et locales prises au sein de l'organisation en matière de changement organisationnel, de stratégie, de règles de jeux individuelles ou collectives, de choix des acteurs et de politique sociale pour susciter l'engagement et l'implication au sein de la coopération. Stimuler par exemple les décisions relatives au déploiement d'un nouveau concept, d'un nouveau produit au sein d'un réseau de franchise, définir un système de répartition de la valeur ajoutée créée pour renforcer la coopération et la pérenniser. Une fois cette dimension politique et stratégique déterminée, il appartient aux organes de décisions (gouvernance, direction et encadrement) de veiller à impliquer chacun des acteurs dans leur réalisation et leur mise en œuvre à travers un déploiement sur les deux autres axes.

- La *dimension instrumentale* vise à développer la coopération, *via* des outils concrets et pragmatiques de pilotage et de contrôle au quotidien, et faciliter ainsi la démultiplication des décisions politiques et stratégiques à l'échelle de l'organisation et de la coopération inter-organisationnelle. Dans cette perspective, chaque acteur contribue à la mise en œuvre stratégique et chaque outil y concourt et en participant à l'amélioration des capacités de changement des acteurs. À travers cet axe des outils qui regroupe les outils de gestion du temps, de grille de compétences, de plan d'actions stratégiques internes-externes, de plans d'actions

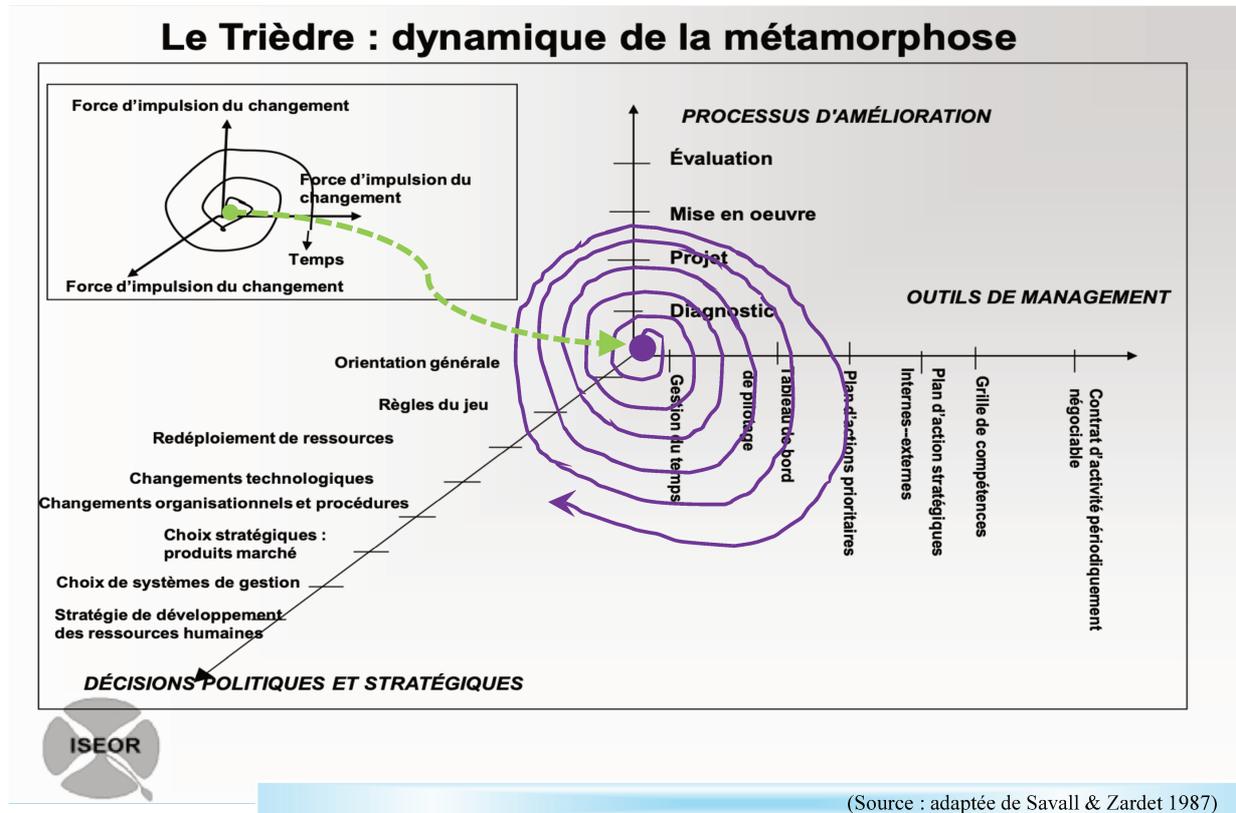
prioritaires, de tableaux de bord de pilotage stratégique et de contrats d'activité périodiquement négociables, l'encadrement se dote de et s'approprie une instrumentation managériale qui l'aide à renforcer et à améliorer la qualité du pilotage de ses équipes et ses activités. C'est le cas par exemple lorsque des plans de formation ciblés sont mis en place à la suite de vulnérabilités détectées lors d'une évaluation des compétences et des savoir-faire d'une équipe ou d'un service.

- Une troisième dimension *cyclique de résolution de problèmes*, pour encourager les démarches d'amélioration entreprises par les acteurs du système de coopération inter-organisationnel, dans la résolution de problèmes tels que par exemple l'amélioration de la qualité des produits ou services pour maintenir un avantage concurrentiel.

Cette dimension processuelle est structurée en **quatre étapes** : le diagnostic, le projet, la mise en œuvre et l'évaluation. La phase de diagnostic socio-économique constitue le socle de ce processus d'amélioration, car il permet de lever le voile sur les dysfonctionnements, d'identifier les actions destructrices de valeur ajoutée au sein de la coopération et d'en mesurer le coût. La prise de conscience qui en est faite, permet par la suite de déboucher sur des projets d'amélioration pour impulser le changement et réduire les dysfonctionnements. L'engagement et la responsabilisation des acteurs lors de cette phase de projet se poursuivent en débouchant par la suite sur la mise en œuvre de solutions et d'actions concrètes et perfectibles, pour créer et répartir la valeur ajoutée au sein de la coopération. Enfin, l'évaluation, ultime étape de cette dimension processuelle, permet de mettre en évidence les réalisations notoires, les points à surveiller et les recommandations à suivre. En somme, c'est un bilan qui est dressé pour évaluer les réalisations et leurs effets économiques sur la performance.

À côté de chacune de ces trois dimensions qui représentent à la fois une force et un levier de changement pour une démarche comme celle de la coopération, il convient de souligner que le processus cyclique se doit d'être appréhendé, non comme une application séquentielle en saisissant ces dimensions l'une après l'autre, mais comme une dynamique simultanée sur les trois axes, comme le montre la spirale de la ci-dessous, pour créer des effets de synergie.

Figure 20 - Le trièdre de la métamorphose et de la synergie de l'action simultanée



4.2.3.2. La démarche de la déconcentration Horizontale-Verticale

Pour que la dynamique de la métamorphose irrigue toute l'organisation et s'accomplisse de manière efficace et efficiente, la démarche de recherche-intervention suit un processus qualifié d'Horizontal et Vertical (HORIVERT) pour impacter de façon cohérente et en profondeur l'organisation.

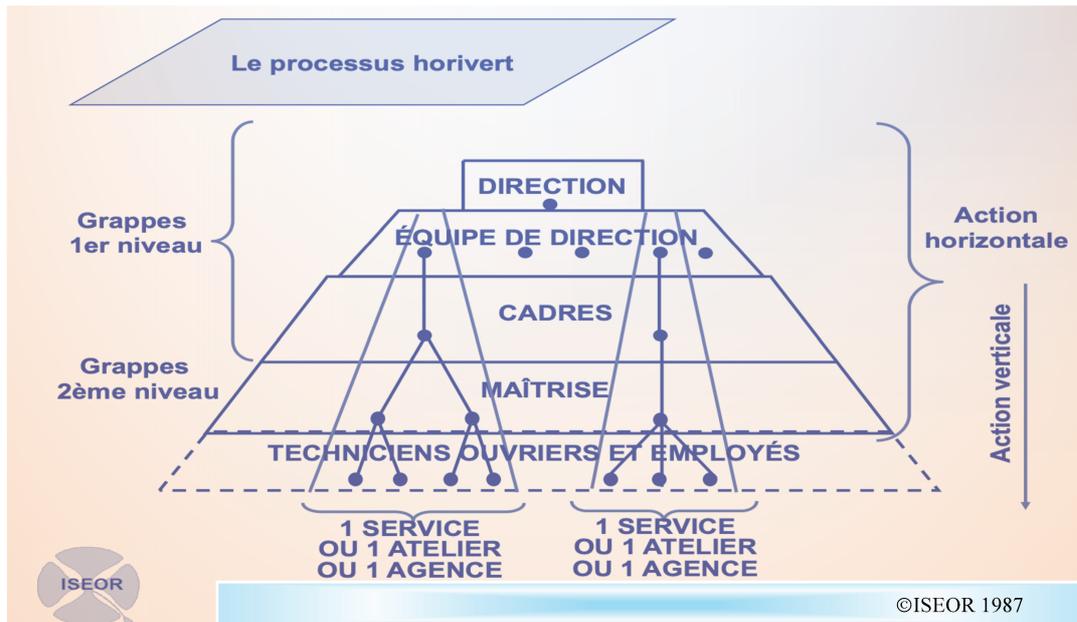
Deux actions simultanées (cf. figure n°21) sont donc mises en œuvre pour impliquer les acteurs dans une dynamique de changement créatrice de valeur :

- Une action *horizontale* qui concerne la direction et l'encadrement de l'entreprise ;
- Une action *verticale* articulée à la première, qui vise simultanément plusieurs secteurs ou unités de l'entreprise, impliquant les managers et le personnel du périmètre considéré.

Cette démarche HORIVERT se distingue par sa progressivité structurée, en suivant les rythmes de vie et d'adaptation de l'entreprise pour prévenir tout risque de déperdition d'énergie, potentiellement destructrice de valeur ajoutée. Cette démarche relève donc d'un processus mixte ascendant-descendant et itératif, conduit selon une progressivité des champs spatiaux

d'intervention et d'implication des acteurs. L'objectif ici est de dépasser les limites de certaines approches à l'image des méthodes « top-down et bottom-up », dans leur manque de cohérence entre les décisions prises au niveau supérieur de l'organisation et les actions réellement mises en œuvre (Marmuse, 1992).

Figure 21 - La démarche HORIVERT de déconcentration



4.3. Une méthodologie combinant une étude de cas approfondie et des cas complémentaires

La phase empirique de notre recherche s'appuie sur des études de cas. Ce choix se justifie par notre vécu et notre parcours professionnel en tant que responsable du département comptabilité-contrôle de gestion et finance d'une PME du secteur de biens d'équipement et de la maison. Dans ce milieu socio-économique, notre confrontation à des problématiques spécifiques est fréquente et nous permet de mettre en exergue nos capacités d'analyse, d'adaptation et de restitution. Ainsi, en dépit de défis théoriques et méthodologiques que cette démarche de recherche suscite, l'effet stimulant et les connaissances qu'elle permet d'élaborer justifient, à nos yeux, l'intérêt pour les études de cas.

Tout d'abord, il convient d'appréhender *le cas* comme un système intégré⁸⁵ et en mouvement, autrement dit en interaction. Il s'agit en fait d'une unité d'analyse, issue d'un objet, d'un événement ou d'un phénomène que l'on souhaite étudier pour se pencher sur une situation spécifique dans un contexte complexe. C'est un système avec ses propres dynamiques qui ne demande qu'à être explicité et faire l'objet de recherche méthodique. Autrement dit ses composantes sont semblables à celles que l'on trouve dans la réalité. Elles n'ont pas vocation à jouer le rôle d'exemple de quelque chose ou à constituer un modèle à suivre.

Quant à *l'étude de cas*, enracinée dans la pratique, elle décroïssonne les champs de connaissance et les entremêle pour générer de nouvelles connaissances. Ainsi, qu'il s'agisse d'observation, d'entretiens semi-directifs ou de techniques d'analyse du contenu, la *variété des méthodes* est un élément important dans le séquençage de son ADN. Elle a pour but de croiser les angles d'étude ou d'analyse pour déterminer l'ordre d'enchaînements qui permet d'identifier, de diagnostiquer et potentiellement de trouver des résultats utiles. En recherche, souvent les exigences du contrôle plaident pour une réduction du nombre d'éléments considérés. Avec l'étude de cas, la relation vis-à-vis de la situation étudiée est empreinte d'une dynamique inverse : on s'en saisit pour explorer la complexité et intercepter *in fine* les éléments et les processus *déterminants*.

L'étude de cas peut trouver sa place aussi bien dans le cadre de recherches quantitatives que qualitatives (Yin, 1984)⁸⁶. Dans la première catégorie de recherches, l'objectif est de constituer un échantillon de plusieurs cas qui feront l'objet de comparaisons pour faire émerger les constantes et les différences entre eux. Le chercheur, à travers son observation, poursuit donc une quête d'accumulation de données brutes, qui pourront par la suite être compilées et comparées selon une grille de lecture standardisée qui ne laisse guère de place aux éléments originaux, mis *de facto* hors de son champ. L'analyse porte alors sur des données agrégées, ce qui rend le chercheur moins attentif aux situations spécifiques avec des phénomènes évolutifs et complexes. Les critères de validité appliqués ici sont issus de la tradition positiviste⁸⁷ ; ainsi le contrôle des divers déterminants agissant sur les situations peut s'avérer impossible,

⁸⁵ Stake, R.E. (1994). Case Studies. In N.K. Denzin, et Y.S. Lincoln. Handbook of Qualitative Research. London, Sage Publications. Chap. 14.

⁸⁶ Yin, R.K. (1984). - Case Study Research ; Design and Methods. London, Sage Publications.

⁸⁷ Plus la réalité est observable, objectivement constatable, et éventuellement mesurable, et plus le chercheur est proche de la tradition positiviste.

contribuer à la mise en doute de la validité de l'échantillon et rendre les possibilités de traitement statistique des données limitées.

Dans les recherches qualitatives, l'étude de cas constitue une technique appropriée, car pour certains auteurs comme Mucchielli (1991)⁸⁸, l'activité d'analyse se fait sans grille de lecture *a priori* des phénomènes. Ce sont les formes, les récurrences et le sens global qui sont visés. Cette « *recherche sans filet* » constitue donc la propriété la plus marquante des analyses qualitatives. Les démarches issues de ces méthodes qualitatives peuvent être inductive, déductive ou confirmatoire et cherchent à appréhender des situations réelles, dans l'objectif de formuler des théories ou des modèles permettant d'expliquer les phénomènes et d'en conjecturer l'évolution. Autrement dit, l'étude de cas peut relever d'une logique autant inductive⁸⁹ que déductive⁹⁰ ou recourir aux deux simultanément, pour faire émerger des phénomènes, leur évolution et leurs significations pour les parties prenantes concernées.

4.3.1. Intérêt de la méthode des cas à la lumière de l'analyse de l'activité

Les arguments pour et contre la méthode de l'étude de cas foisonnent dans la littérature. Certains considèrent que cette technique restreint le domaine d'exploration car elle s'appuie sur des champs étroits et rend les résultats difficiles à extrapoler pour s'adapter à une problématique exhaustive. D'autres, au contraire, considèrent qu'elle soutient des réponses réalistes et pragmatiques qu'une simple enquête purement qualitative ou statistique.

Une approche qualimétrique peut être jugée plus intéressante, car une synergie peut être créée et rendre le processus de recherche plus fécond. Par exemple, une enquête qualitative pourrait renseigner sur la taille des organisations impliquées dans des situations de coopération inter-organisationnelle, alors qu'avec l'étude de cas sur un nombre restreint d'entre elles, on pourra déterminer les raisons profondes qui ont motivé le recours à ce choix organisationnel et mesurer

⁸⁸ Mucchielli, A. (1991), « Les méthodes qualitatives ». Paris, Presses universitaires de France (Que sais-je 3, 2591).

⁸⁹ La démarche inductive consiste à travailler à partir d'observations tirées d'une ou plusieurs situations pour formaliser progressivement les données obtenues et cheminer vers une théorie.

⁹⁰ La démarche déductive consiste à évoluer d'une représentation théorique vers une vérification sur un cas particulier.

la création et la répartition de la valeur ajoutée. Autrement dit, une combinaison entre les approches quantitative et qualitative est possible. Elles peuvent être complémentaires, soit à différents stades d'une recherche, soit pour analyser un objet sous des angles différents. Plutôt que d'opposer ces deux approches qui relèvent de courants épistémologiques différents, il convient donc de déterminer leurs critères de validité à l'intérieur même de leurs paradigmes respectifs, et permettre ainsi d'approcher des ordres de connaissance différents. Si en sciences pures, le curseur du chercheur oscille souvent entre approbation et réfutation des hypothèses étudiées, l'étude de cas, de par le caractère nouveau et inattendu des résultats trouvés, peut conduire parfois ce même chercheur à prospector de nouvelles pistes de recherche.

4.3.2. Choix des terrains de recherche

Les entreprises que nous avons choisies d'étudier dans le cadre de cette recherche sont dans trois secteurs d'activités différents. Dans cette section, nous présentons brièvement ces entreprises, les raisons principales pour lesquelles nous les avons choisies et le contexte des entretiens complémentaires réalisés avec leurs dirigeants. La présentation détaillée des études de cas, l'histoire de ces entreprises et la méthodologie de recherche-intervention opératoire déployée dans chacune d'elles sont présentées dans le sous-chapitre (4.4).

Nous avons construit trois études de cas, mais qui n'ont pas la même contribution ni la même profondeur d'analyse des matériaux collectés. La première d'entre elles est une étude de cas *approfondie*, pour laquelle nous avons eu accès à de nombreux matériaux sur une durée de plusieurs années, et qui porte très précisément sur une problématique de création et de répartition de valeur ajoutée dans une coopération inter-organisationnelle. Les deux suivantes, que nous dénommons « *complémentaires* », permettent de dépasser l'étude de cas unique, et d'aborder des situations un peu différentes de coopération inter-organisationnelle, même si la collecte de matériaux portant sur ces situations est moins abondante. Dans les trois cas, une recherche-intervention socio-économique a été conduite par une équipe d'intervenants-chercheurs de l'ISEOR selon les mêmes principes méthodologiques, ce qui autorise l'analyse inter-cas.

4.3.2.1. L'étude de cas approfondie : le groupe VASTEM, entreprise de construction et d'aménagement de véhicules d'assistance et de secours

L'entreprise VASTEM est un groupe qui a vu le jour dans les années 1990. C'est une structure spécialisée dans la carrosserie et la construction de véhicules de secours, reconnue pour son expertise et la qualité de ses produits sur la scène européenne. Deux sites industriels, déployés sur une surface totalisant 10.000 mètres carrés, produisent en moyenne chaque année 2000 véhicules, commercialisés sur les cinq continents. La première unité de production, nommée ici site A, est spécialisée dans les Véhicules de Secours et d'Assistance aux Victimes (VSAV). Elle emploie au moment du démarrage de la recherche-intervention (Années 2000) environ 97 personnes. La seconde unité de production quant à elle (site B) est spécialisée dans les ambulances. Son effectif, durant la même période, totalise 86 salariés.

▪ Les raisons de ce choix

Notre choix en ce qui concerne ce cas s'explique par la raison-même d'être des deux sites qui composent le groupe VASTEM, lequel affiche une dimension internationale, adossée à une stratégie basée sur l'anticipation et la diversification des produits, des marchés, des sources d'approvisionnements et des coopérations industrielles. L'évolution de l'organisation par le rachat du site B par le site A, considérés au départ comme concurrents, était devenue une nécessité pour réussir un projet de fusion, synonyme de convergence d'intérêts, qui permettrait aux deux sites de créer et de répartir entre eux la valeur ajoutée de manière efficace et efficiente.

À regarder de près ce projet de fusion, une autre stratégie aurait été possible pour ces deux sites considérés comme deux entités différentes ayant des activités opérationnelles séparées. On aurait pu imaginer qu'aucune coopération ni partage de valeur ajoutée ne se réalisent entre A et B, à l'image de certains groupes de PME qui prônent la séparation des productions et des résultats. Mais l'option stratégique du groupe VASET M a consisté à organiser justement une coopération et à répartir la valeur ajoutée entre ces deux sites, pour éviter un déséquilibre. Confrontée à donc cette réalité de la création et de la répartition de la valeur ajoutée entre les deux sites, la problématique de pilotage de cette dernière par le groupe était essentielle, d'autant plus que le groupe VASTEM avait fait le choix de ne pas réaliser la fusion immédiatement après le rachat.

4.3.2.2. Cas complémentaire 1 : l'entreprise RES-OLTE, un réseau hybride de brasseries-restauration et événementiel musical

L'entreprise RES-OLTE a été créée dans les années 1997 à l'initiative de deux personnes fortement imprégnées de l'esprit de l'intelligence collective, des rencontres et des opportunités qui se présentent. Les deux fondateurs, qui avaient des visions et trajectoires singulières (culture et histoire française pour l'un et outre-Atlantique pour l'autre, après des expériences en dehors de leurs pays d'origine), ont réussi à faire converger leurs idées et à concrétiser un projet professionnel inspiré du modèle Américain qu'ils ont importé sur le continent français. En vogue à l'époque aux États-Unis, la micro-brasserie fut l'inspiration de départ. L'expérience accumulée sur place a permis à l'un des fondateurs d'acquérir les compétences nécessaires pour épouser le métier de brasseur.

Ainsi, s'est concrétisé en France le projet de ces deux créateurs, avec comme idée de départ de rassembler sur un même lieu les métiers de brasseur et de restaurateur et de conjuguer ainsi la production et la consommation pour optimiser la chaîne de valeur. Après une implantation réussie au niveau local, d'autres expériences et collaborations ont vu le jour avec d'autres partenaires, dans le cadre d'une construction coopérative pour étendre la gamme et élargir l'offre de produits.

Aujourd'hui, trois activités principales caractérisent cette PME : la restauration, la brasserie et la diffusion de spectacles musicaux. L'effectif au moment de l'étude (2013 - 2015), comptait environ 170 personnes et 11 établissements réalisant moins de 15 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel consolidé.

Aujourd'hui, le groupe compte environ 260 personnes réparties sur 17 établissements et réalise un peu moins de 20 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel consolidé.

▪ Les raisons de ce choix

L'entreprise RES-OLTE, de par son secteur d'activité, collabore depuis la création de son enseigne avec plusieurs partenaires, dotés de vrais savoir-faire et reconnus dans leur secteur à travers la qualité de leurs produits. L'analyse des trois domaines d'activités stratégiques de

cette PME l'ont conduite à opérer des choix de *partenariats* pour mener à bien ses projets à caractère industriel ou autres et participer ainsi à rendre sa marque de fabrique singulière sur le territoire choisi.

Qu'il s'agisse de la sous-traitance, de la cotraitance, de la franchise ou d'autres mutualisations de de moyens et de ressources, l'entreprise RES-OLTE est un système, au sens d'un cas, qui offre un recueil de données assez riche en matière de construction de coopérations et plus particulièrement en matière de création et de répartition de la valeur ajoutée. Ainsi, les interrogations et les difficultés que cette entreprise est sensée gérer et piloter, participent à expliciter notre problématique et à nourrir notre hypothèse centrale liée au pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée.

4.3.2.3. Cas complémentaire 2 : l'entreprise GOPREX-SSI, société de conseil et pilotage des Systèmes d'Information

« Réfléchir tout seul ou à plusieurs quand il s'agit d'une diversité de profils pour confronter et partager les idées n'est pas une question difficile à trancher ». Ce verbatim prononcé par l'un des fondateurs de GOPREX-SSI, donne la mesure des notions de coproduction ou de co-construction et laisse entrevoir une dynamique coopérative, même s'il s'agit d'une pratique récente au sein de cette entreprise.

L'entreprise GOPREX-SSI a été créée sur la base d'une coopération entre deux associés de profils, commercial pour l'un et technique pour l'autre. Face à un marché très hétérogène où cohabite un nombre important de vendeurs de solutions (vente de logiciels, de matériels, accès Internet, GED⁹¹ etc.), et devant une lisibilité amoindrie des services offerts aux clients, l'envie de créer quelque chose en commun s'est traduite en 2003 par la création de cette entreprise de services dans le domaine de l'informatique et des systèmes d'information (SSII). GOPREX-SSI a différencié son offre en positionnant son métier à l'image d'un médecin généraliste, qui connaît ses patients, est capable de les écouter et de leur apporter une aide en adéquation avec leurs besoins en matière d'orientation et de choix de parcours de soins parmi les typologies de

⁹¹ Gestion électronique des documents

solutions existantes. Au moment de l'étude, l'entreprise GOPREX-SSI recensait un effectif moyen de 57 personnes et enregistrait un chiffre d'affaires annuel de 4,4 millions d'euros.

▪ **Les raisons de ce choix**

L'entreprise GOPREX-SSI intervient dans les PME qui ne disposent pas de service informatique et leur propose d'endosser ce rôle pour leur permettre de bénéficier d'une hotline utilisateurs, de prestations techniques généralistes, de conseil, d'assistance, voire même de gérer l'achat de matériels et de logiciels pour leur compte, sans réaliser toutefois de marge sur ce type d'actifs.

Ce positionnement sur un secteur très concurrentiel où les prix du marché sont constamment nivelés par le bas a contraint l'entreprise au départ à privilégier la dimension opérationnelle, au détriment de la dimension stratégique et de l'innovation. Comme l'objectif affiché était de créer durablement de la valeur ajoutée pour maintenir la rentabilité, renforcer et consolider la performance socio-économique, l'innovation apparaissait comme un levier essentiel qu'il conviendrait de saisir et d'activer, à l'image du virage technologique important emprunté par les acteurs de France Télécom, qui sont passés d'un métier de tirage des câbles à celui de la technologie de l'installation de l'ADSL et de la fibre, opérant ainsi un changement radical au niveau de leurs pratiques.

Marqués par ce virage, comme se plaisait à le raconter un des associés, cette rupture technologique, source de création de valeur, les a questionnés par rapport à leur métier de base, son évolution et leurs propres pratiques, surtout dans un contexte économique où la guerre des prix est exacerbée. Ainsi, la problématique du pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans un marché de prestations de services très actif, interroge continuellement les décideurs de cette entreprise pour rétablir de la visibilité, contenir une concurrence de plus en plus intense et accroître l'efficacité et l'efficience de leur performance économique et sociale.

La création et la répartition de la valeur ajoutée au sein de cette entreprise, la gestion et le pilotage des systèmes d'information, comme théâtre d'exploration et d'analyse, ainsi que la recherche de solutions pour répondre aux interrogations évoquées précédemment, nous ont convaincus de l'intérêt d'étudier cette entreprise.

4.3.2.4. Entretiens complémentaires avec les dirigeants

Pour enrichir, compléter et approfondir nos analyses des cas étudiés (cas approfondi et cas complémentaires), nous avons réalisé des entretiens complémentaires semi-directifs auprès des dirigeants de ces trois entreprises, d'une durée de 2h00 environ, à l'aide d'un guide d'entretien (cf. tableau n°9) élaboré pour les besoins de cette recherche. L'objectif était de permettre aux dirigeants de s'exprimer librement, de nuancer leurs propos et d'étudier de manière approfondie les représentations, les perceptions et les attitudes des personnes en rapport avec l'objet de notre recherche.

Les données recueillies lors des recherches-interventions conduites au sein de ces organisations ont été complétées par ces entretiens auprès des dirigeants pour mieux interpréter les résultats obtenus et les replacer dans leur contexte. Cette phase d'entretiens complémentaires a permis non seulement de nous éclairer sur la création et la répartition de la valeur ajoutée et de son pilotage dans les situations de coopération inter-organisationnelle, mais aussi d'explorer de nouveaux modes d'actions permettant d'accroître la performance de la coopération et de la rendre pérenne entre les parties prenantes. Le tableau 6 résume les caractéristiques des trois entreprises étudiées.

Tableau 6 - Récapitulatif des trois cas d'observation scientifique

Nom de l'entreprise	Secteur d'activité	Effectif	Périodes étudiées	Chiffre d'affaires
VASTEM	Industrie de la construction et de l'aménagement des véhicules de secours et d'assistance	Site A : 97 personnes Site B : 86 personnes Un effectif total de 183 salariés	Années 2000 - 2002 2015 - 2018	Site A : 20.5 M€ Site B : 10.2 M€ 30,7 M€ de CA consolidé
RES-OLTE	Réseau hybride de brasseries-restauration et événementiel musical	11 sites 170 personnes	Années 2005 - 2007 2008 - 2011 2016 - 2018	15 M€ de CA consolidé
GOREX-SSI	Conseil et pilotage des Systèmes d'Information	57 personnes	Années 2012 - 2015 2016 - 2018	4.4 M€

4.4. Présentation des trois études de cas d'entreprises

Cette partie a pour objectif de présenter les trois cas d'expérimentation (VASTEM, RES-OLTE et GOPREX-SSI) et d'explicitier les phases structurées de l'approche qualimétrique, à l'origine du protocole du recueil et du traitement des données.

4.4.1. Le groupe VASTEM, une étude de cas longitudinale approfondie

Dans cette sous-partie, nous présentons dans un premier temps un bref aperçu historique du groupe VASTEM ainsi qu'un éclairage du contexte stratégique de la fusion-acquisition qu'a connue le groupe. Ensuite, nous explicitons la demande concertée du groupe avec les intervenants-chercheurs et synthétisons les différentes phases qui ont jalonné l'intervention. Les dispositifs concrets de recherche qui ont été conduits pour répondre à la demande formulée par le groupe VASTEM dans le cadre de la recherche-intervention socio-économique sont explicités dans la section (4.5), dédiée à l'approche qualimétrique.

4.4.1.1. Aperçu historique

La création du groupe VASTEM remonte comme nous l'avons signalé précédemment au début des années 1990. Il comporte deux établissements, œuvrant depuis plus de 30 ans. Le groupe propose des véhicules qui allient ergonomie, technologie et conformité par rapport à la norme EN 1789 10G, assurant ainsi un niveau de sécurité élevé et établissant un standard minima à travers toute l'Europe.

Différents clients, aussi bien publics que privés, font confiance aux produits et services du groupe et ce dans tous les domaines de l'assistance sanitaire et de secours. On trouve des ambulances, des véhicules de secours et d'assistance aux victimes (VSAV), des véhicules funéraires et du matériel médical. Le savoir-faire du groupe n'est plus à démontrer, il sait s'adapter à chaque besoin spécifique, en s'appuyant sur des unités de production et des outils parmi les plus modernes (CAO-DAO), en faisant appel à de nouvelles applications

technologiques, et en particulier à l'utilisation de matériaux composites, de composants miniaturisés et des technologies électroniques et de multiplexage. La mise en œuvre de solutions originales telles que les diagnostics à distance ou le véhicule connecté, nouveau challenge des années à venir, participent aussi à la notoriété du groupe.

Le respect des préconisations des clients dans le cadre des normes les plus modernes (ISO 90001-ISO 14001) à travers un contrôle qualité rigoureux en termes d'organisation de la production, de l'approvisionnement, de la gestion des stocks et de la livraison constitue l'un des trois axes de la stratégie du groupe déclinés en matière de la *qualité des services*. Le second axe s'articule, quant à lui, autour d'un *partenariat* avec des constructeurs automobiles de réputation mondiale, avec notamment des produits référencés auprès de l'ensemble des constructeurs européens et qui offrent une fiabilité et une garantie aux utilisateurs de premier plan. Enfin, on trouve le *service après-vente*, domaine d'activité stratégique pour le groupe, avec une approche qualitative irréprochable pour faire face à toutes les demandes dysfonctionnelles survenant au niveau des produits commercialisés par le groupe.

La dimension internationale affichée du groupe s'adosse à une stratégie basée sur l'anticipation et la diversification des produits, des marchés, des sources d'approvisionnements et des coopérations industrielles. Elle est soutenue aussi par une structure financière évolutive, capable de s'adapter aux besoins générés par le développement des activités, par des partenaires financiers et industriels de qualité et par un réseau commercial de taille mondiale.

Son dirigeant au moment de la période étudiée était ingénieur de formation et ancien consultant senior spécialisé dans le conseil en management et développement international. Au début de cette aventure, une entité juridique a été créée, le site A, pour racheter le fonds de commerce d'un groupe industriel qui souhaitait se recentrer sur son métier stratégique de base, la construction automobile en sous-traitance au profit des grands constructeurs. Ce site A a donc vu le jour pour reprendre et exploiter une activité de taille modeste, dédiée à la conception de la carrosserie et à l'aménagement de véhicules de secours et d'assistance sanitaire, devenue avec le temps pour ce constructeur, une activité lourde à gérer dans le cadre d'un grand groupe. Au début de l'exploitation, le chiffre d'affaires annuel était de l'ordre de 7 millions d'euros, avec un effectif avoisinant les 35 salariés et une production de 300 véhicules par an. La stratégie de croissance interne choisie au départ, dans un marché caractérisé par une multitude de petits concurrents et dont le coût d'entrée était largement à sa portée, lui a permis d'asseoir progressivement une position dominante notamment en rationalisant tous les circuits et les

processus de fabrication de véhicules et en engageant une politique agressive en termes d'offre de prix. L'objectif visé était de devenir un acteur incontournable dans ce secteur d'activité et lui permettre d'optimiser ses relations avec l'ensemble de son réseau de partenaires, composé de constructeurs et concessionnaires automobiles et de divers sous-traitants en rapport avec son métier.

Le groupe VASTEM a changé par la suite de stratégie et opté pour une politique de développement par croissance externe. Derrière cette stratégie, plusieurs objectifs étaient visés :

- Ambitionner une position de leader sur le marché français et dans un secteur d'activité, qui plus est, en plein essor ;
- Contenir la montée en puissance des petites structures concurrentes ;
- Éviter les variations à la baisse des prix du marché pour empêcher sa chute ;
- Adopter un positionnement significatif vis-à-vis des partenaires de ce secteur de construction automobile.

Cette stratégie a permis à VASTEM de racheter son principal concurrent, dénommé site B dans le cadre de notre étude. Ainsi, les deux sites (A et B) composant dorénavant le groupe VASTEM ont été réunis sous la même direction et totalisaient au début de l'étude (année 2000, représentée dans cette étude par l'année N), un effectif global de 154 salariés répartis entre les deux sites à raison de 66 personnes pour le premier et 88 salariés pour le second, pour atteindre à la fin de la période d'évaluation (Année 2002, représentée par l'année N+2), 183 salariés répartis respectivement entre les deux sites A et B à raison de 97 et 86 salariés (cf. annexe n°12)

Le chiffre d'affaires du groupe, quant à lui, s'est élevé en année N à 23 M€, réparti respectivement entre les deux sites A et B à raison de 14 M€ et 9 M€ et N+2, le chiffre d'affaires consolidé du groupe avoisinait 30 M€ répartis entre les deux sites A et B à raison de 20 M€ et 10 M€ (cf. tableau n°25).

4.4.1.2. Le contexte stratégique de la fusion-acquisition

Le groupe VASTEM, en faisant le choix de ne pas réaliser de fusion juridique en année N et de conserver les deux sites de production, a opté pour une double stratégie opérationnelle. Les deux marques des sites A et B ont donc été conservées et commercialisées, sous l'égide de

réseaux commerciaux concurrents. Cette stratégie a été accompagnée par la suite d'une politique d'intégration progressive en termes de force de vente, puis des unités de production, pour enfin aboutir à une fusion des deux sociétés en N+5 (2007). Cette acquisition, réalisée au départ pour servir les intérêts de VASTEM et l'aider à déployer sa stratégie de conquête du leadership n'a pas été exempte de difficultés. En particulier, le passage d'un effectif de 66 à 154 salariés a amplifié les difficultés liées à la gestion des ressources humaines et des activités.

À côté de ses difficultés, se profilait aussi la problématique de l'absence de convergence d'une culture commune aux deux sites. Des logiques de dominants/dominés ont vu le jour et créé des tensions entre les deux entités. L'évolution de l'organisation dans sa globalité est ainsi devenue une nécessité pour réussir ce projet, synonyme de convergence d'intérêts, pour permettre aux deux sites de créer et de répartir la valeur ajoutée de manière efficace et efficiente.

La Direction du groupe, tout en étant persuadée que cette évolution ne pourrait se faire sans l'implication de tout le personnel, a adopté la même stratégie pour les deux sites, en faisant appel à l'expertise de l'institut de recherche ISEOR, pour l'accompagner dans cette démarche de progrès visant à créer une spirale positive pour servir les intérêts du groupe.

4.4.1.3. Présentation de l'étude de cas

La phase empirique de notre recherche s'appuie donc sur une étude de cas réalisée au sein du groupe VASTEM spécialisé dans la conception de carrosserie et d'aménagement de véhicules de secours (Caghassi, 2004 ; Buono et Savall, 2007 ⁹²). Le choix de cette entreprise s'inscrit complètement dans cette logique du *faire ensemble*, avec un enjeu stratégique majeur s'articulant autour de la création et de la répartition de la valeur ajoutée entre les parties prenantes. Plusieurs travaux de recherche ont d'ailleurs été consacrés aux études des relations inter-organisationnelles et à la coopération interentreprises, dans des disciplines aussi variées

⁹² Les sources principales de cette étude de cas sont :

Caghassi J. (2004). Évaluation d'une démarche de changement dans un contexte de fusion. Le cas d'une entreprise de carrosserie. Actes de colloque ISEOR : Mutation stratégique des chambres de commerce et d'industrie, Economica

Buono A.F., Savall, H. (2007); SEAM in the context of merger and acquisition integration. Buono & Savall, Socio-economic Intervention in Organizations. IAP, pp 385-400.

que la stratégie, le marketing, la sociologie ou encore l'économie et le droit. Certains de ces travaux ont identifié et analysé par exemple des mécanismes contractuels et d'incitations, d'autres se sont attelés à observer le fonctionnement et la mise en œuvre des relations de coopération, mais curieusement la création et la répartition de la valeur ajoutée (CRVA) issues de ces configurations inter-organisationnelles à travers les prismes, du contrôle et de pilotage, comme processus inhérents à ces situations de coopération, sont peu étudiées. Sans doute que la traçabilité de cette CRVA et de surcroît, dans les organisations sans lien hiérarchique entre elles y participe pour une large part, mais il convient aussi de souligner que la majorité des travaux dédiés au contrôle trouvent leur application dans le domaine intra-organisationnel, même si ces modes de contrôle peuvent être observés entre entreprises (Dumoulin ,1996)⁹³.

4.4.1.4. La demande initiale du groupe VASTEM

L'objectif général de la recherche-intervention, défini par la direction du groupe, était de « consolider l'entreprise en améliorant la productivité, accroître la rentabilité sur un marché stationnaire et favoriser la politique sociale ». Cette demande concernait plusieurs domaines de l'entreprise et notamment les processus de création et de répartition de la valeur ajoutée et son pilotage.

Pour répondre à cette demande concertée avec les intervenants-chercheurs, trois objectifs intermédiaires ont été identifiés :

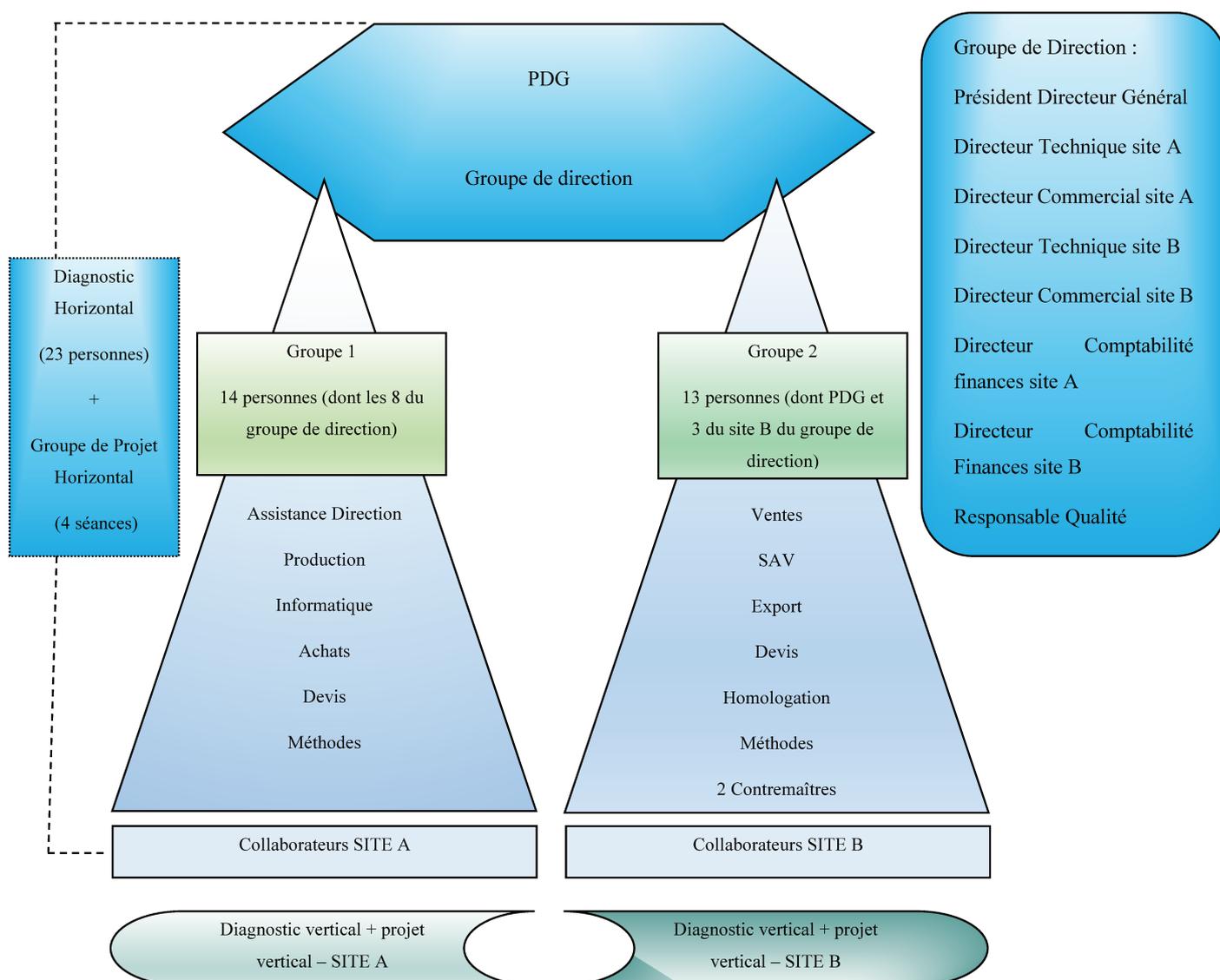
- Introduire une démarche de changement globale intégrant tous les acteurs qui tient compte des projets en cours du groupe ;
- Structurer et dynamiser les équipes de direction et d'encadrement en leur transférant des méthodes, des outils de management et de pilotage des activités et des acteurs ;
- Améliorer la rentabilité et la productivité des activités et favoriser une politique équilibrée de partage de la valeur ajoutée créée.

⁹³ Dumoulin, R. (1996). Les configurations de contrôle au sein des réseaux inter-organisationnels-Une recherche exploratoire », Thèse de doctorat IAE de Lille.

4.4.1.5. Le processus longitudinal de la recherche-intervention socio-économique au sein du groupe VASTEM

La convention de la recherche-intervention avec le groupe VASTEM a été signée en 2000 (Année N dans la présente thèse). Le processus opératoire et le planning d'intervention ont été décomposés en deux phases notoires, épousant la démarche de déconcentration explicitée précédemment (processus HORIVERT). Ce dispositif de recherche-intervention a nécessité une segmentation spatiale de l'entreprise pour identifier les différents groupes socio-organisationnels comme le montre la figure n°22.

Figure 22 - Architecture et segmentation spatiale du processus HoriVert



La première phase, représentée par une action horizontale, a impliqué l'équipe de direction et l'encadrement du groupe et duré de février à décembre 2001. Elle s'est traduite par la réalisation d'un diagnostic horizontal, la mise en place de groupes de projet horizontaux et la dispense d'actions de formation avec, comme objectif, le transfert de connaissances et l'appropriation d'outils de management et de pilotage pour aider la direction et l'encadrement à démultiplier des décisions politiques et stratégiques à l'échelle de l'organisation et de la coopération.

Le groupe de pilotage de la recherche-intervention, dont les réunions ont jalonné tous les temps forts (lancement de l'intervention, présentation des résultats du diagnostic horizontal et du lancement du projet, présentation des résultats des diagnostics verticaux et lancement des groupes de projets verticaux, évaluation et bilan des réalisations) était composé du président directeur général du groupe, des directeurs techniques et commerciaux des sites A et B et du directeur en comptabilité et finances.

L'objectif de ce groupe de pilotage est de veiller aux aspects politiques et stratégiques de la conduite de l'intervention ainsi qu'à la mise en œuvre des plans d'actions intégrant les initiatives et les projets en cours. La seconde étape a vu quant à elle la réalisation de diagnostics verticaux, avec la participation des collaborateurs des deux sites sur une période s'étalant d'avril à juin 2001, suivie par deux groupes de projet de septembre à décembre 2001. Cette action verticale qui vise, à travers les diagnostics réalisés, l'identification des dysfonctionnements et l'évaluation des coûts cachés, permet d'alimenter la réflexion des groupes de projet sur l'amélioration du fonctionnement de l'organisation et de la coopération des sites diagnostiqués et de rechercher des solutions concrètes à mettre en œuvre.

Après ces deux phases importantes, une évaluation des résultats, considérée comme l'ultime étape du processus de la recherche-intervention socio-économique, a été réalisée en 2002 (N+2) pour mesurer les écarts entre les deux périodes. L'objectif déclaré était d'identifier les résultats marquants qui ont des effets positifs sur les pratiques de management de l'organisation en général, et sur la création et la répartition de la valeur ajoutée en particulier. Contrairement aux systèmes de management dits classiques, où l'évaluation des résultats est une pratique peu courante, la recherche des réalisations positives et des performances au sein du groupe VASTEM a aidé à stimuler la poursuite du changement, à consolider et à développer son processus novateur de création de valeur.

En complément à cette recherche-intervention socio-économique, nous avons conduit des entretiens complémentaires *ex-post* auprès du président directeur général du groupe VASTEM et de certains membres de l'équipe d'intervenants-chercheurs ayant participé à cette recherche

longitudinale. Nous avons également collecté d'autres sources d'information secondaires (documents, discours, colloques, observations, analyses, compte rendus, interviews etc.) pour limiter les biais de notre étude, assurer la fiabilité de l'analyse et apprécier pleinement les impacts *a posteriori*. Ce processus s'est étalé de juillet 2015 à janvier 2018.

4.4.2. Réseau hybride de brasseries-restauration et événementiel musical : l'entreprise RES-OLTE

Dans cette sous-partie, en sus de quelques éléments complémentaires de présentation de l'entreprise RES-OLTE, nous apportons des éclairages concernant son ADN et ses activités dans le champ de la création et de la répartition de la valeur. Nous explicitons aussi sa demande concertée avec les intervenants-chercheurs et synthétisons les différentes phases qui ont jalonné l'intervention.

À l'image du groupe VASTEM, dans la section (4.5), dédiée à l'approche qualimétrique, nous exposerons les dispositifs d'investigation conduits au sein de cette entreprise.

4.4.2.1. Présentation synthétique de l'entreprise RES-OLTE

L'entreprise RES-OLTE, créée en 1997, est le fruit d'esprits fortement imprégnés de l'intelligence collective et des opportunités saisies. Ses deux fondateurs, en quête de projet professionnel commun, ont réussi à implanter leur premier établissement en investissant une ancienne zone industrielle, déployée dans des locaux d'environ 1800 mètres carrés et pouvant accueillir 1500 personnes. Ce choix stratégique d'un premier établissement, juxtaposé à une enceinte sportive très fréquentée, de surcroît dans une grande ville française, renseigne sur la dimension et la portée que les fondateurs ont voulu donner à leur projet commun. L'idée de départ, comme nous l'avons signalée précédemment, était de rassembler sur le même lieu les métiers de brasseur et restaurateur, et de conjuguer ainsi la production et la consommation pour optimiser la chaîne de valeur et se démarquer de la concurrence.

L'activité « événementiel musical » s'est ajoutée aux deux autres activités quelque temps plus tard, dans les années 2000, pour former le triptyque d'un concept hybride (brasserie-restauration et événementiel musical), constituant ainsi la marque de fabrique de l'entreprise.

Depuis sa création, l'entreprise RES-OLTE n'a cessé d'évoluer et de se développer, au gré des opportunités et des idées novatrices de ses dirigeants. À titre d'illustration, le nombre des établissements est passé respectivement de 3 à 15 entre 2002 et 2015. En 2019, cette PME compte 17 établissements et emploie environ 260 personnes.

4.4.2.2. Des valeurs culturelles et une logique d'ancrage territorial

S'il existe une idée-force qui caractérise l'approche de cette enseigne, c'est forcément son approche culturelle qui cherche à « brasser » dans tous les sens : activités, métiers, partenaires, publics, talents, goûts etc. Derrière cette approche, se profilent quatre valeurs culturelles fortes, partagées au sein de l'entreprise RES-OLTE, et qui participent au construit de son ADN⁹⁴ :

- *L'authenticité* comme une envie profonde, et à travers elle, un attachement au territoire, à sa richesse culturelle, aux acteurs porteurs de projets, que ce soit des artisans qui défendent des savoir-faire, des fournisseurs qui travaillent des produits locaux, des associations qui défendent des valeurs ou des artistes qui enthousiasment les foules et les divertissent ;

- *La diversité* pour croiser les cultures et prôner la tolérance, les mélanges des styles, des âges et des publics, pour défendre un éclectisme et une liberté de choix ;

- *La convivialité*, pour une expérience singulière dans une atmosphère musicale et chaleureuse, où l'accueil, le sourire et la disponibilité participent à transformer les lieux en espaces d'échanges et de rencontres qui créent et développent le lien social ;

- *Des équipes incarnées* qui veillent à perpétuer ces valeurs et ce brassage et qui, au quotidien, prônent le respect et l'écoute pour rendre les expériences, familiales, mais pas ordinaires.

À travers ces valeurs et le déploiement des axes stratégiques de cette PME, se dessinent des logiques d'enracinement dans le territoire, d'intégration et d'innovation. L'ancrage territorial est donc une approche chère à ses fondateurs-dirigeants, qui poursuivent une stratégie régionale de maillage de territoire différente de ce que nous pouvons observer chez d'autres enseignes comme le « Buffalo-Grill » et ces centaines d'établissements répartis sur toute la France.

⁹⁴ Extrait du site Internet entreprise RES-OLTE - 2017

Ce choix volontaire, qui n'est pas sans présenter de réels problèmes, notamment en termes de développement de l'enseigne, est assumé pleinement par l'entreprise, car l'approche cible un réseau local dont la production et la distribution demeurent locales. Par cette vision, s'exprime la volonté de s'enraciner dans le territoire, de développer une spécificité et de se différencier, en créant une nouvelle offre par rapport à l'existant.

4.4.2.3. Les champs ou activités couverts par la coopération

Trois activités principales caractérisent l'offre hybride de cette PME : la restauration, la brasserie et la diffusion de spectacles musicaux.

- La *restauration* : l'entreprise RES-OLTE propose des produits spécifiques, issus à 70% de son territoire d'ancrage. L'ensemble des points de vente proposent la même carte (Burger & co) pour une visibilité de la marque. Cette offre de produits, composée de burgers et frites, bagels, salades et glaces, est personnalisable, puisque le client participe lui-même au choix des ingrédients et des quantités de son menu. Différentes formules sont proposées, qui incluent bien sûr les bières fabriquées maison, dans une fourchette de prix constatée entre 6,50€ et 15,50€. Qu'il s'agisse de la viande, du pain, des sauces, des pommes de terre, de la salade, des jus de fruits, sirops, les crèmes glacées etc., tous ces produits possèdent un même dénominateur commun, *l'identité locale et régionale*. Ce choix implique de la part de l'entreprise RES-OLTE de nouer des partenariats solides et des coopérations diverses et variées, pour offrir une expérience singulière aux clients en termes de qualité, de goût et de traçabilité du circuit de distribution.

- La *fabrication de la bière* : c'est une spécialité de l'entreprise RES-OLTE et ce depuis le début de cette aventure entrepreneuriale. Que ce soient les bières classiques qui ont fait la renommée de l'entreprise avec une diversité d'arômes, de couleurs et de styles ; des bières découvertes, proposées avec des recettes inédites ou oubliées ; des bières grand cru, issues de créations originales qui mixent l'univers de la bière et du vin etc., l'entreprise RES-OLTE perpétue la tradition d'un riche passé brassicole territorial célèbre et défend une conception artisanale qui se veut différente de ses concurrents. Divers partenariats sont noués pour assurer un approvisionnement continu de matières premières de qualité, pour le design des bouteilles par des artistes locaux autour de l'univers musical, ou pour des créations de bières en collaboration avec des brasseries françaises et internationales. Au-delà du brassage de la bière, l'entreprise RES-OLTE brasse aussi les circuits de distribution (multiples canaux) et les manifestations

commerciales (salons et concours) pour étendre sa légitimité, faire rayonner son savoir-faire et accompagner ainsi son développement.

- La *musique* : cette activité traverse un champ d'esthétique⁹⁵ musicale extrêmement large et la programmation y est éclectique. Depuis la création de cette activité à la fin des années 1990, l'organisation s'est professionnalisée en faisant appel à des partenariats et en créant des concepts nouveaux pour être à la pointe de toutes ces esthétiques. Le concept de la « carte blanche » en est une illustration : RES-OLTE propose à des professionnels choisis de venir réaliser des programmations musicales. Elle met ainsi à leur disposition une scène, un budget qui leur permet de construire leur concept de soirée, d'acquérir un plateau, de programmer des artistes choisis par eux-mêmes, de réaliser la création de la soirée et de procéder à la communication. Ce type de partenariat permet ainsi de proposer des concerts d'artistes connus ou à découvrir, locaux ou internationaux et de coréaliser des soirées et des thématiques très réussies. Cette activité musicale, avec ce qu'elle représente en termes de proximité artistique, a été à la fois une source d'inspiration et à l'origine de nombreux changements qui ont nécessité des efforts importants de la part de RES-OLTE pour s'adapter à cette nouvelle culture. En effet, ce champ de l'esthétique musicale, généralement régi par des structures associatives subventionnées par de l'aide publique, a posé de nombreux problèmes en matière de financement.

4.4.2.4. Le processus de recherche-intervention

L'entreprise RES-OLTE a connu une croissance très rapide et comme beaucoup de structures qui éprouvent des difficultés organisationnelles liées à la maîtrise de leurs phases de développement, des écarts ont vu le jour entre les objectifs poursuivis et la réalité du fonctionnement au quotidien, rappelant au passage aux dirigeants la nécessité de mieux maîtriser leur organisation, en structurant davantage leurs équipes et en développant des méthodes de management partagées, pour plus de visibilité et de lisibilité sur les activités et les performances.

⁹⁵ Esthétique musicale : Champ/Genre musical qui se distingue par ses propres codifications. Ex : Music Hip-Hop, Urban, Électro etc.)

Le processus de recherche-intervention socio-économique étudié chez RES-OLTE porte sur la période 2005 - 2011, qui concerne deux phases importantes :

- Une première période (2005 - 2007), marquée par la réalisation d'un diagnostic intégral et l'installation du management socio-économique pour impulser et conduire le changement ;
- Une seconde période (2008 - 2011), qui a assisté à l'accomplissement d'une phase d'évaluation et la poursuite de la mise en place d'outils de gestion socio-économique ainsi que l'accompagnement de la Direction ;

L'objectif principal de la direction était d'« organiser une meilleure maîtrise de l'entreprise et de renforcer les performances économiques pour sa survie-développement ». (Fargier, 2007 ; François, 2016)⁹⁶. Pour répondre à cet objectif défini en concertation avec les intervenants chercheurs de l'ISEOR, des objectifs intermédiaires ont été définis :

- Bâtir un nouveau projet de développement, maîtrisé et partagé par le plus grand nombre, qui met le client au centre des préoccupations ;
- Structurer les équipes de management pour un déploiement efficace et efficient de la politique et de la stratégie de l'entreprise ;
- Accroître la sensibilité économique et financière des collaborateurs pour assurer la survie du projet initial de l'entreprise ;
- Restructurer et soutenir la gouvernance pour des pratiques meilleures, vivantes et cohérentes ;
- Améliorer les processus de création et de répartition de la valeur ajoutée et le pilotage de la performance économique ;
- Fiabiliser les indicateurs de performance et les transposer dans l'animation des équipes ;
- Bâtir un modèle socio-économique durable et aider à déterminer le socle stratégique de l'entreprise ;
- Maîtriser le développement à l'international.

Durant cette période, un diagnostic intégral de l'entreprise, empruntant la même méthodologie que celle annoncée précédemment, a été réalisé en 2005, regroupant trois catégories de

⁹⁶ Fargier, C. (2007). Approfondissement et consolidation de l'implantation du management socio-économique. Actes de colloques ISEOR : L'hôpital et les réseaux de santé, *Économica*. pp. 252-258.

François P. (2016). La conduite d'une stratégie de différenciation dynamique. Recherche-intervention dans une PME hybride, sous la direction de Véronique Zardet. - Lyon : Université Jean Moulin. Thèse soutenue le 21/12/2016.

population : la direction, l'encadrement incluant les responsables d'enseignes ainsi que le personnel.

La phase d'évaluation, quant à elle, est intervenue en 2010-2011, et intéressé également une population composée de la direction, de l'encadrement ainsi que du personnel de base. L'objectif était de mesurer les progrès réalisés depuis le diagnostic de 2005. À côté de ces diagnostics socio-économiques, d'autres dispositifs ont été déployés comme les groupes de pilotage, les groupes de projet, les formations-concertations aux outils de management, ainsi que les assistances personnalisées auprès de la direction et des managers. L'objectif de ces dispositifs est le même que celui du groupe VASTEM. Il s'agit de réaliser le transfert de connaissances et l'appropriation d'outils de management et de pilotage, pour aider la direction et l'encadrement à la démultiplication des décisions politiques et stratégiques, à l'échelle de l'organisation et des différents partenariats.

En complément de cette recherche-intervention socio-économique, nous avons réalisé aussi des entretiens complémentaires *ex post* auprès du dirigeant de cette entreprise et de certains membres de l'équipe d'intervenants-chercheurs ayant participé aux différents processus de recherche qu'a connus l'entreprise depuis 2005. En parallèle de ces entretiens, nous avons collecté d'autres sources d'information secondaire (documents, discours, colloques, observations, analyses, compte rendus, interviews etc.) pour limiter les biais de notre étude, appuyer la fiabilité de l'analyse et apprécier pleinement les impacts *a posteriori*. Ce processus s'est étalé de juillet 2016 à janvier 2018.

4.4.3. Le conseil et le pilotage des Systèmes d'Information : l'entreprise GOPREX-SSI

Dans cette sous-partie, nous présentons de façon synthétique l'entreprise GOPREX-SSI et apportons un éclairage quant à son concept, son offre originale en termes d'approche client et son réseau de coopération étendue. Nous explicitons aussi sa demande concertée avec les intervenants-chercheurs et synthétisons les différentes phases qui ont jalonné l'intervention.

À l'image du groupe VASTEM, et de l'entreprise RES-OLTE dans la section (4.5), dédiée à l'approche qualimétrique, nous exposerons les dispositifs d'investigation conduits au sein de cette entreprise.

4.4.3.1. Présentation synthétique de l'entreprise GOPREX-SSI

L'entreprise GOPREX-SSI a été créée en 2003 par deux associés de profils complémentaires, ingénierie informatique pour l'un et études supérieures de commerce pour l'autre. Cette coopération a vu le jour à la suite d'un constat d'hétérogénéité et d'illisibilité d'un marché de services informatiques. En effet, « la multiplicité de sociétés de maintenances, de travailleurs indépendants, d'opérateurs, d'éditeurs, de sociétés unipersonnelles et d'autres prestataires de services⁹⁷ », participe à rendre ce marché extrêmement diffus pour les entreprises. Ce constat est d'autant plus significatif quand il s'agit d'entreprises non dotées de service informatique interne capable de les aider et de les orienter dans un environnement de plus en plus complexe à gérer. Pour répondre à ce besoin, les deux co-fondateurs ont fait le choix de proposer un service informatique et de télécommunications à la carte et de se positionner en tant qu'interlocuteur intermédiaire entre ces petites et moyennes entreprises, le marché et cette masse de prestataires de plus en plus étendue. Depuis sa création, l'entreprise GOPREX-SSI n'a pas cessé d'évoluer dans ce marché très actif et connaît une croissance à deux chiffres. L'effectif moyen ainsi que son chiffre d'affaires au cours de la période 2012-2015, sont passés respectivement de 35 collaborateurs à 57 salariés équivalent temps plein, et de 2,8 à 4,4 millions €.

4.4.3.2. Éclairage contextuel du concept et présentation de l'étude de cas

Pour être un acteur actif dans ce marché très hétérogène où cohabite un nombre important de vendeurs de solutions (vente de logiciels, de matériels, accès Internet, GED ...), et dans lequel la lisibilité des services offerts aux clients est amoindrie, l'entreprise GOPREX-SSI a différencié son offre en positionnant son métier à l'instar du médecin généraliste qui se veut être celui qui connaît ses patients, est capable de les écouter et de les orienter en matière de choix de parcours de santé. À l'instar du concept « DSI⁹⁸ », et pour montrer à leurs clients que

⁹⁷ De Préneuf, G. & Gotte, F. (2013). Paradoxe de la croissance du secteur des services en ingénierie informatique et projets socio-économiques, in Savall, H., Zardet, V. & Bonnet, M. Réindustrialisation et dynamisation multi - sectorielle, Paris : Economica, pp. 129-134.

⁹⁸ Le DSI, ou Directeur des Services Informatiques / Directeur des Systèmes d'Information (CIO en anglais) est la personne chargée de gérer l'unité informatique au sein d'une entreprise. (Source : www.lebigdata.fr, 2018)

l'informatique est au-delà d'un simple service et qu'il doit être considéré comme un centre de profit, un moyen de gagner en productivité et plus une simple charge à supporter, GOPREX-SSI propose de créer ou de compléter le service informatique de ses clients en mettant en place différents profils (centre de service composé de technicien (hotline), technicien terrain, Responsable Système d'Information, consultant, DSI, expert technique) pour gérer aussi bien les activités relevant du domaine opérationnel que celles impactant l'aide à la décision et la stratégie de ses derniers. Les prestations peuvent ainsi être matérialisées sous format de temps partagé, comme le ferait un responsable informatique de GOPREX-SSI, en intervenant par exemple une journée par mois ou par semaine suivant la demande de ces clients.

▪ Une offre originale en termes d'approche

Trois grandes originalités marquent l'identité et le positionnement de l'offre de cette entreprise :

- Une *approche transversale du système d'information* qui lui permet de proposer une offre complète à travers l'informatique, la télécommunication, la bureautique et le conseil technique ;
- Une *stratégie du système d'information* qui fait la part belle aux moyens internes en ce qui concerne l'assistance et la formation auprès des clients. La quasi-majorité de son chiffre d'affaires en services est réalisée par ses propres moyens ;
- Une approche qui privilégie *l'accompagnement préventif* plutôt qu'une démarche curative de maintenance, afin d'optimiser la maîtrise du système d'information de ses clients.

4.4.3.3. Un réseau de coopération étendue

GOPREX-SSI est une structure ouverte vers l'extérieur à travers un certain nombre de réseaux, de clusters etc. Cette entreprise a adopté un positionnement de généraliste. Elle opère une veille stratégique marché sur les solutions et les prestataires verticaux. Elle joue en quelque sorte un rôle d'intermédiaire et de mise en relation. Actuellement, 800 prestataires figurent dans ses bases de données et elle collabore avec la majorité d'entre eux. À travers cette coopération, elle joue un rôle de conseil et de prescription. Elle détecte les besoins de ses clients, elle y remédie

et cherche même la solution pour leur compte, et les pilote au même titre que le médecin généraliste, point d'entrée, qui soigne et traite les maladies simples de ses patients et les oriente, en cas de besoin d'une expertise dont il n'est pas détenteur, vers des spécialistes, tout en surveillant le suivi de ces derniers.

Avec ses réseaux de prestataires, elle joue aussi un rôle d'interface. Certains spécialistes partenaires, apprécient ce rôle d'intermédiaire car souvent, ils se trouvent en difficulté, en tant que vendeurs de solutions face aux clients que GPOPRES-SSI leur conseille, de par le peu d'intérêt porté par leurs dirigeants aux problématiques informatiques, et en général à l'aspect technique qui reste éloigné des leurs préoccupations majeures.

Du fait aussi que GOPRES-SSI ne soit pas directement vendeur de solutions et adopte une démarche dénuée de tout intérêt économique, les clients se sentent rassurés quand cette dernière diagnostique une défaillance ou une inadaptation de matériel et recommande un changement d'environnement, par le choix d'une solution informatique capable de répondre à leurs besoins actuels et futurs. Ce rôle d'intermédiaire lui permet de travailler avec le prestataire pour la définition du cahier des charges et la mise en place d'un challenge en matière d'offre commerciale. Cette démarche introduit une vraie valeur ajoutée pour le client final et permet de rassurer le prestataire quant à la présence d'un interlocuteur, appartenant au même secteur d'activité, capable de comprendre ses problématiques et ses difficultés. C'est en somme un rôle de « tampon » que GOPRES-SSI joue à travers cette mise en relation et cette coopération avec les partenaires.

4.4.3.4. Le processus de recherche-intervention

Le métier de base de l'entreprise GOPRES-SSI « Informatique et Télécommunication » et plus généralement le système d'information est un domaine qui évolue de façon continue. Son positionnement sur un secteur marqué par l'intensité concurrentielle et l'avantage compétitif a contraint cette dernière au départ à privilégier la dimension opérationnelle au détriment de la dimension stratégique et l'innovation. Consciente de cette situation et pour assurer sa survie-développement, qui repose en partie sur la mobilisation de ses capacités d'exploitation et

d'exploration (March, 1991)⁹⁹, GOPREX-SSI s'est fixé comme objectif de créer durablement de la valeur ajoutée pour maintenir sa rentabilité, renforcer et consolider sa performance socio-économique. Ainsi, l'innovation paraissait, pour elle, un levier essentiel à saisir pour l'aider à atteindre son « Graal ». Pour mener à bien cet objectif, une recherche-intervention socio-économique s'est déroulée au sein de cette entreprise, marquée par la définition du cahier des charges général et des orientations stratégiques de ses dirigeants. Ce processus concerne la période 2012-2015 durant laquelle ont été réalisés un diagnostic socio-économique avec ses parties qualitative d'une part, et quantitative et financière d'autre part (2012-2014), ainsi qu'une évaluation en 2015 pour mesurer les écarts entre les deux périodes. La même méthodologie a été utilisée, que pour les deux cas précédents. L'ensemble du périmètre de GOPREX-SSI a été concerné et mobilisé aussi bien la direction que le personnel technique, administratif, consultant, et ingénieur. Chaque phase a vu aussi la création d'un groupe de pilotage (Salmeron, 2016)¹⁰⁰.

L'objectif principal de la direction était de « Contribuer à la valeur ajoutée de ses clients par la maîtrise du management des hommes et des activités ». Pour répondre à cet objectif et en concertation avec les intervenants-chercheurs des objectifs intermédiaires ont été déclinés :

- Rendre compatible l'ordre de marche en réduisant les écarts de vitesse entre l'environnement interne et l'environnement externe ;
- Soutenir la rentabilité et développer une capacité d'innovation pour accompagner l'évolution rapide des besoins et des exigences des clients ;
- Activer une mise en place accélérée du management de proximité ;
- Inscrire les savoir-faire acquis en management socio-économique dans la durée.

À travers les dispositifs mis en place durant ce processus de recherche-intervention (diagnostic, groupe de pilotage, actions de formation ...), Il s'est agi de réaliser le transfert de connaissances, de veiller à l'appropriation d'outils de management et de pilotage et de veiller à la cohérence des actions engagées pour aider la direction et l'encadrement à la démultiplication des décisions politiques et stratégiques.

⁹⁹ March, J. (1991). Exploration and Exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol.2, N°1, p. 71-87.

¹⁰⁰ Salmeron J. (2016). Le processus d'innovation socio-économique : un processus ambidextre ?, sous la direction de Véronique Zardet. - Lyon : Université Jean Moulin. Thèse soutenue le 14/11/2016

En complément à cette recherche-intervention socio-économique, des entretiens complémentaires, ont été réalisés *ex post*, auprès du dirigeant de cette entreprise et de certains membres de l'équipe d'intervenants-chercheurs, partie prenante des différents processus de recherche-intervention depuis 2012. Nous avons aussi collecté d'autres sources d'information secondaire (documents, discours, colloques, observations, analyses, compte rendus, interviews etc.), pour limiter les biais de notre étude, appuyer la fiabilité de l'analyse et apprécier pleinement les impacts à postériori. Ce processus a duré de juillet 2016 à janvier 2018.

Après cet éclairage concernant les trois terrains d'expérimentation, l'objectif de la section (4.5) est d'explicitier la méthodologie de l'approche qualimétrique, utilisée ici comme déterminant commun à l'origine du protocole du recueil et du traitement des données.

4.5. Méthodologie qualimétrique de la recherche-intervention socio-économique

La recherche-intervention-socio-économique, sur laquelle nous nous appuyons dans le cadre de ce travail de recherche, a été conçue par le Pr Savall et développée avec son équipe de l'ISEOR¹⁰¹. Cette méthode adopte une approche globale qui intéresse simultanément tous les acteurs de l'organisation pour étudier et analyser leurs perceptions et leurs interactions contextualisées en vue d'un ordre de marche préférable. Pour dépasser les approches strictement qualitatives ou quantitatives, le regard de cette approche combine trois angles, pour appréhender qualitativement, quantitativement et financièrement l'organisation. Cette approche qualifiée de qualimétrique (Savall, Zardet, 2004, 2011), est donc une représentation de l'organisation « trialectique » (Boje, 2004, p.18) qui cherche à compenser cette vigilance qui touche à la question des faux désaccords méthodologiques. L'antagonisme dans son opposition stérile n'a pas d'énergie et la relation énergétique du jeu combiné que postule cette approche prétend « unir sans confondre, et distinguer sans séparer ». Cette injonction vieille de plusieurs siècles, mais tellement clarifiante face à la complexité, nous renseigne sur le cheminement méthodologique que doit proposer l'outil de recherche pour appréhender la relation que le chercheur entretient avec l'objet et la finalité de la recherche.

¹⁰¹L'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR)

Afin d'expliciter cette approche, nous proposons d'aborder dans une première section (4.5.1), l'approche qualitative et son protocole de recueil et de traitement des données, ensuite dans une seconde section (4.5.2), nous déclinons une autre forme d'expression des informations et des données, les formes quantitatives et financières. Enfin, dans une troisième section, (4.5.3), nous mettons en lumière son processus de concaténation de données et son effet créateur de valeur ajoutée.

4.5.1. Méthodologie qualitative du recueil et traitement des données

Afin de répondre aux objectifs concertés entre les directions des trois entreprises (groupe VASTEM, RES-OLTE et GOPREX-SSI) et les intervenants-chercheurs, la méthodologie de recherche-intervention socio-économique, à travers son processus de métamorphose et sa démarche de déconcentration (HoriVert) s'est traduite dans un premier temps par la réalisation de diagnostics horizontaux impliquant les équipes de direction des différentes entreprises, puis dans un second temps, le ou les sites de des entreprises concernées et l'ensemble de leurs collaborateurs ont fait l'objet de diagnostics verticaux.

Ce procédé, qui représente la première étape vers le changement a pour finalité de pointer les dysfonctionnements, c'est-à-dire toutes les interactions qui suggèrent une « alternative préférable » pour créer et répartir de la valeur ajoutée au sein de l'organisation. Stimuler la prise de conscience des acteurs en créant un choc provoquant l'envie de changer est le premier objectif de ce diagnostic horizontal. La première phase de réalisation des diagnostics de dysfonctionnements est matérialisée par des entretiens qualitatifs semi directifs, ce que nous proposons de détailler à travers les modalités de leur réalisation.

4.5.1.1. Les entretiens qualitatifs semi-directifs

Des entretiens qualitatifs ont été réalisés avec les dirigeants, membres d'encadrement et, dans le cas des diagnostics verticaux, au moins 30% du personnel de l'entité ou du service diagnostiqué. Ces entretiens sont effectués avec prise de notes exhaustives et concernent 100

% de l'encadrement et de la direction, interviewés en entretiens individuels d'une heure, tandis que l'échantillon du personnel est écouté en entretiens collectifs de 1,5 heure.

Ces entretiens visent à identifier les dysfonctionnements perçus (indicateurs de structures et de comportements) et de les répertorier dans les six domaines qui constituent les variables explicatives du fonctionnement (Savall, Zardet, 2003)¹⁰² :

- *Les conditions de travail* (aménagement et agencement des locaux, charge physique de travail, horaire, matériels, nuisances...);
- *L'organisation de travail* (règles et procédures, répartitions des tâches, intérêt au travail...);
- *Gestion de temps* (respect des délais, planification et programmation des activités...);
- *La communication-coordination et concertation* (transmission des informations, relation avec les services environnants, dispositif de communication entre réseau et siège...);
- *La formation intégrée* (besoins de formation, compétences disponibles, adéquation formation emploi...);
- *La mise en œuvre stratégique* (orientations stratégiques, outils et moyens de la mise en œuvre stratégique...).

À titre d'illustration :

- **Thème 5** > Formation intégrée

- **Sous thème** > Dispositifs de formation

- **Idée-clé** > Formation sur le tas

- **Origine - fréquence** > Très souvent, Personnel de base, Entreprise
GOPREX-SSI

- **Phrase témoin** > « *il y a des matériels installés chez de nombreux clients par l'entreprise et sur lesquels personne n'a eu de formation.* »

Le classement des dysfonctionnements dans les six thèmes permet de réaliser une première mesure qualitative des dégradations de la performance économique et sociale.

¹⁰² Savall H., Zardet V. (2003), op. cit.

Le tableau 7 ci-après présente un récapitulatif du nombre d'entretiens qualitatifs réalisés sur chacun des cas d'expérimentation (en N pour VASTEM, en 2005 pour RES-OLTE et en 2012 pour GOPREX-SSI)

Tableau 7 - Récapitulatif du nombre d'entretiens qualitatifs des terrains d'expérimentation

Entreprise	Population	Nombre d'entretiens	Nombre de personnes
VASTEM	Direction et encadrement	23	23
	Personnel	15	61
	Entretiens complémentaires : Dirigeant et intervenants-chercheurs	7	3
Total		45	87
RES-OLTE	Direction et encadrement	16	16
	Personnel	10	39
	Entretiens complémentaires : Dirigeant et intervenants-chercheurs	4	3
Total		30	58
GOPREX-SSI	Direction et encadrement	11	11
	Personnel	6	28
	Entretiens complémentaires : Dirigeant et intervenants-chercheurs	4	3
Total		21	42

➤ Les guides d'entretiens thématiques

Dans le cadre de ce travail de recherche, deux guides ont été utilisés : la nomenclature habituellement exploitée dans le cadre des diagnostics socio-économiques, qui permet de classer tous les types de dysfonctionnements rencontrés au sein des entreprises (cf. tableau n°8), et un guide construit, par nos soins, pour appréhender différents thèmes relatifs à la création et à la répartition de la valeur ajoutée dans les situations de coopération inter-organisationnelle.

▪ Le guide d'entretien centré sur les dysfonctionnements

Ce guide d'entretien a pour objectif de détecter les problèmes pour concentrer ensuite les énergies des acteurs sur leur résolution, sans identifier les « points forts », au stade initial de la recherche-intervention. Six grands thèmes le composent : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée ainsi que la mise en œuvre stratégique (cf. tableau n°8).

Tableau 8 - Nomenclature générale des thèmes et sous-thèmes du guide d'entretien

THÈMES	SOUS-THÈMES
1 - CONDITIONS DE TRAVAI	101 - Aménagement et agencement des locaux 102 - Matériel et fournitures 103 - Nuisances 104 - Conditions physiques de travail 105 - Charge physique de travail 106 - Horaires de travail 107 - Ambiance de travail
2 - ORGANISATION DU TRAVAIL	201 - Répartition des tâches, des missions, des fonctions 202 - Régulation de l'absentéisme 203 - Intérêt du travail 204 - Autonomie dans le travail 205 - Charge de travail 206 - Règles et Procédures 207 - Organigramme
3 - COMMUNICATION - COORDINATION - CONCERTATION	301 - 3C interne au service 302 - Relations avec les services environnants 303 - 3C entre réseau et siège 305 - 3C entre maison -mère et filiale

	306 - 3C au niveau de l'équipe de Direction 307 - 3C entre élus et fonctionnaires 308 - Dispositifs de 3C 309 - Transmission des informations 310 - 3C verticale 311 - 3C horizontale
4 - GESTION DU TEMPS	401 - Respect des délais 402 - Planification, programmation des activités 403 - Tâches mal assumées 404 - Facteurs perturbateurs de la gestion du temps
5 - FORMATION INTÉGRÉE	501 - Adéquation formation-emploi 502 - Besoins de formation 503 - Compétences disponibles 504 - Dispositifs de formation 505 - Formation et changement technique
6 - MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE	601 - Orientations stratégiques 602 - Auteurs de la stratégie 603 - Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique 604 - Outils de la mise en œuvre stratégique 605 - Système d'information 606 - Moyens de la mise en œuvre stratégique 607 - Gestion du personnel 608 - Mode de management

(©2011)

▪ **Le guide de l'entretien centré sur la coopération inter-organisationnelle**

L'objectif visé dans ces entretiens complémentaires de répondre aux différents questionnements qui restent posés quant à la création et à la répartition de la valeur ajoutée dans les situations de coopération inter-organisationnelle, mais aussi d'explorer de nouveaux modes et actions permettant d'accroître la performance de la coopération et de la rendre pérenne entre les parties prenantes à ce mode d'organisation (cf. tableau n°9).

Tableau 9 - Nomenclature générale des thèmes et sous-thèmes du guide d'entretien ex post

<p>I - Présentation de l'entreprise et de l'interlocuteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Nom et caractéristiques de l'entreprise. ◆ Nom et fonctions de l'interlocuteur.
<p>II - Les caractéristiques de la coopération inter-organisationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Récit d'un cas de coopération. Racontez-nous cette expérience vécue de coopération. ◆ Quelle forme concrète de coopération développe votre entreprise : franchise, partenariat, sous-traitance, cotraitance, réseau, alliances stratégiques etc. ◆ Comment s'est construite cette coopération avec vos partenaires au sein de votre organisation (historique) ? ◆ Quels ont été vos critères pour choisir vos partenaires ? ◆ Quels sont les champs ou activités couverts par cette coopération ? ◆ Quelles sont les ressources mises en commun dans cette coopération ? (Humaines, compétences, matérielles, immobilières, financières...). ◆ Qu'est ce qui a motivé le recours à ce système d'organisation ? ◆ À quel stade d'évolution, situez-vous votre coopération inter-organisationnelle ? (Étude de la dynamique temporelle de la coopération : négociation, lancement, approfondissement, maturité, déclin). ◆ Y a-t-il d'autres formes/systèmes de coopération dans votre secteur ? ◆ Quelle est la durée moyenne observée des coopérations dans votre secteur d'activité ? ◆ Seriez-vous prêt à renouveler cette coopération et/ou la développer ?
<p>III – La création de la valeur ajoutée dans les situations de coopération inter-organisationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Une coopération a pour objet de créer de la valeur entre partenaires : quelle (s) valeur(s) ajoutée(s) recherchez-vous ? Comment faites-vous et quelles sont les conditions nécessaires à cette création ? ◆ Existe-t-il au sein de votre coopération un processus (outils, démarches, indicateurs, TDB) formalisé qui permet d'identifier la création de la valeur ajoutée ? ◆ Quels sont les facteurs qui contribuent à la création de la valeur ajoutée ? ◆ Comment votre coopération décide-t-elle de la répartition des ressources mises en commun pour favoriser la création de valeur ajoutée ? (Rapport entre travail et capital technique) ◆ La direction est-elle personnellement impliquée dans ce processus ? ◆ Comment est organisé le pilotage et le contrôle de la valeur ajoutée au sein de votre entreprise ? ◆ Quels sont les dispositifs, structures de travail, comités de pilotage (instances internes/externes) mis en place dans ce cadre ? ◆ Quels sont les indicateurs de gestion utilisés pour tracer la création de la valeur ajoutée ? (Indicateurs financiers et non financiers ou un mélange des deux) ?

- ◆ Existe-t-il des dispositifs formels de gestion des coûts du partenariat au sein de votre entreprise ? (Coûts directs/indirects).
- ◆ Quels sont les autres procédés informels utilisés pour piloter et contrôler la valeur ajoutée dans votre entreprise ? (Relations interpersonnelles, les normes, confiance...)?
- ◆ Quels sont les enjeux vous concernant à travers la création de la valeur ajoutée ? (Mesure de la performance, consolidation de la situation, dégagement de nouvelles ressources, réalisation de nouveaux projets et de nouveaux investissements).

IV- La répartition de la valeur ajoutée dans les situations de coopération inter-organisationnelles :

- ◆ Au même titre qu'une coopération a pour objet de créer de la valeur, elle est sensée aussi la répartir entre partenaires : comment se passe ce processus au sein de votre organisation ?
- ◆ Comment est-elle gérée en interne et avec vos partenaires ?
- ◆ Existe-il, selon vous, une « bonne » répartition de la valeur ajoutée et pourquoi ?
- ◆ Quels sont les pièges à éviter en termes de cette répartition ?
- ◆ Existe-il des outils de mesure de cette répartition intégrant des indicateurs de performance des parties prenantes ?
- ◆ Existe-t-il un référentiel commun de mesure de cette répartition ?
- ◆ Quelles sont les difficultés rencontrées au niveau : des méthodes de mesure, du recueil de l'information, de l'implication des partenaires, de l'utilité, etc. ?
- ◆ Comment sont organisés le dialogue et la discussion entre les partenaires ?
- ◆ Quelles sont vos attentes en termes de répartition de la valeur ajoutée ? (Mesurer la satisfaction des partenaires, limiter les conflits d'intérêts consolider et développer la coopération, communiquer sur la valeur ajoutée, améliorer l'image de la coopération) ?
- ◆ Votre vision de la répartition de la valeur ajoutée, est-elle partagée par les autres acteurs dans votre partenariat ?

V- L'approche dysfonctionnelle de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les situations de coopération inter-organisationnelles :

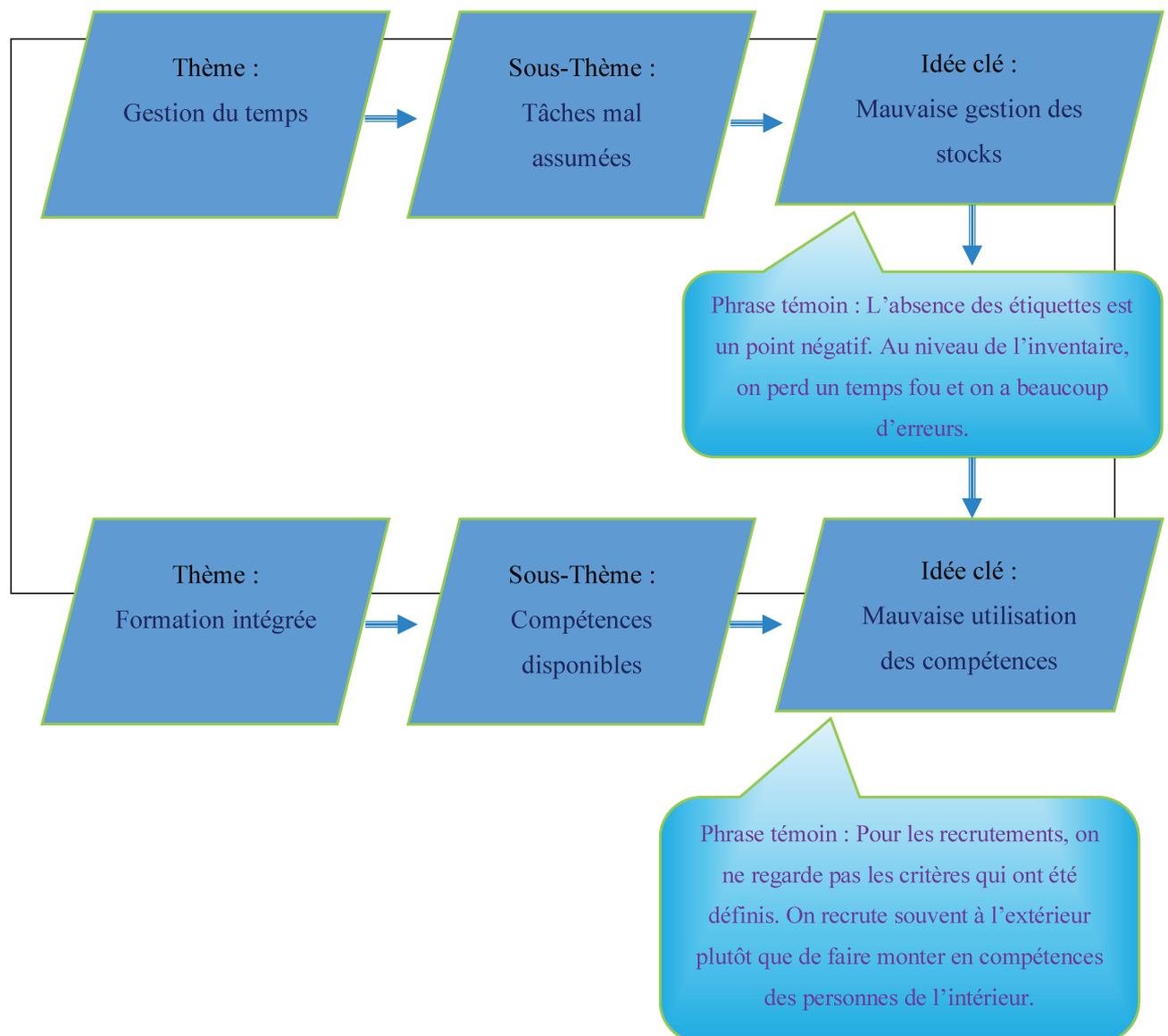
- ◆ Le concept de dysfonctionnement constitue-t-il un point de repère majeur dans la création et la répartition de la valeur ajoutée ?
- ◆ Le concept « coûts-performances cachés » contribue-t-il à éclairer l'interaction des partenaires dans leurs relations ?
- ◆ Comment s'organise l'étude des coûts performances cachés au sein de la coopération ?
- ◆ Quels sont les composantes identifiées des coûts cachés qui participent à la destruction de la valeur ajoutée ?
- ◆ Existe-il une évaluation des coûts performances cachés au sein de votre système d'organisation ?
Comment se traduit la conversion des « coûts et performances cachés » dans votre situation de coopération

➤ L'arborescence structurée des données

Les informations collectées lors des entretiens font l'objet d'un processus de traitement par concaténation des données selon une arborescence structurée. Nous avons opéré pour chaque

entretien, une sélection de 10 à 15 phrases témoins évoquant des dysfonctionnements différents qui impactent la création et la répartition de la valeur ajoutée. Celles-ci ont été ensuite classées selon les 6 thèmes et les 41 sous-thèmes du guide d'entretien (cf. tableau 8). La figure suivante donne une illustration de ce processus d'arborescence des données :

Figure 23 - Arborescence thématique



Cette arborescence thématique permet d'identifier les familles de dysfonctionnements sur lesquelles se cristallise l'expression des acteurs. Les expériences cumulées par l'équipe ISEOR et sa spectaculaire base de données, de plus de quarante ans d'âge, permettent aujourd'hui de garantir une nomenclature stable pour classer l'intégralité des dysfonctionnements que rencontrent les entreprises et les organisations. L'exploitation des données issues des entretiens s'est opérée à

l'aide du Système Expert en Gestion Socio-Économique SEGESE¹⁰³ (Harbi & Zardet, 1988, 2007).

➤ **Le logiciel SEGESE de traitement des données**

Ce logiciel d'analyse textuelle conçu et utilisé par l'ISEOR depuis 1988 permet d'instrumenter le principe de contingence générique. Il s'appuie sur une base de données, vivante et évolutive, qui permet d'extraire et d'analyser des entretiens réalisés dans le cadre des recherches-interventions socio-économiques.

Plus d'un millier de résultats de diagnostics y sont concentrés. On y trouve des données comme le type de diagnostic réalisé, son périmètre, sa date de démarrage, le nombre d'entretiens réalisés. D'autres données comme celles portant sur l'identité de l'organisation (nom générique pour préserver l'anonymat), le secteur d'activité ou encore le type de populations rencontrées (direction, encadrement, personnel sans responsabilité hiérarchique, représentants des organisations syndicales), et enfin, la retranscription des phrases-témoins, recueillies lors des entretiens. Ces phrases-témoins sont imputées selon l'arborescence citée précédemment (tableau 8) à des thèmes, des sous-thèmes, des sous- sous-thèmes, puis à des idées-clés, nées inductivement au fil des recherches-interventions.

Quant au processus d'analyse sur lequel repose ce logiciel, il est guidé par la propre réflexion et le travail du chercheur, qui connaît le contexte de l'intervention. Soulignons enfin que les données composant chaque diagnostic font l'objet systématiquement d'un contrôle qualité par un ou plusieurs chercheurs pour limiter les biais et laisser place au principe d'intersubjectivité contradictoire.

➤ **Entretiens qualitatifs complémentaires avec les dirigeants**

Si les entretiens qualitatifs semi-directifs permettent à travers le diagnostic dysfonctionnel de dresser, dans un premier temps, un état des lieux des problèmes vécus par les acteurs de l'organisation et de servir par la suite, les trois autres axes du processus de résolution de problèmes (Groupe de projet, Mise en œuvre et Évaluation), les entretiens complémentaires que

¹⁰³ Système Expert en Gestion Socio-Économique (SEGESE)©

nous avons réalisés ex post avec les dirigeants de nos terrains d'expérimentation et certains chercheurs visent avant tout l'approfondissement des thématiques dédiées à notre étude, à savoir la création et la répartition de la valeur ajoutée dans les situations de coopération inter-organisationnelle.

Ces entretiens effectués à l'aide d'un guide d'entretien (cf. tableau n°9) et avec prise de notes exhaustives, ont duré chacun 1,5 heure, sauf pour le cas du groupe VASETM, où l'entretien a duré 2 heures. Ils ont pour objectif de collecter des informations complémentaires pour lever des interrogations et approfondir des thématiques en lien avec notre objet de recherche. La prise de recul qui a caractérisé ces entretiens est une démarche voulue pour affiner nos observations, appuyer nos analyses et nous aider par la suite à proposer un modèle de pilotage de la CRVA-SCIO (Création et Répartition de la Valeur Ajoutée dans les Situations de Coopération Inter-Organisationnelle)

La même logique d'arborescence a été appliquée aux données extraites de entretiens comme le montre l'exemple suivant extrait d'un entretien réalisé avec le dirigeant du groupe VASTEM portant sur la thématique « forme de coopération développée par l'entreprise :

« La société mère se chargeait de produire et de vendre des véhicules neufs, mais comme souvent la commercialisation de véhicules neufs était conditionnée par la reprise de véhicules d'occasion, cette dernière, ne sachant pas comment faire pour ne pas grever sa valeur ajoutée, cédait ces véhicules repris à sa filiale, qui en faisait sa spécialité... ».

Thème : Coopération ⇒ Sous-thème : Relation entre Société mère et filiale



Idée clé :

La chaîne de valeur constituée entre la société mère et sa filiale favorise la création et la répartition de la valeur ajoutée.

4.5.1.2. Analyse de recueil et de traitement des données quantitatives et financières

Cette approche permet de quantifier et de chiffrer « les coûts-performances cachés¹⁰⁴ », non identifiés en tant que charges et produits dans les systèmes d'informations de l'entreprise. Elle

¹⁰⁴ H. SAVALL et V. ZARDET, 1995, « Maîtriser les coûts cachés et les performances cachés », op. cit.

visé donc à lever le « voile » et rendre mesurable ce qui est habituellement « caché » et indisponible pour la décision, à travers une analyse quantitative et financière des impacts économiques des dysfonctionnements. Nous présentons dans les développements suivants, la méthodologie des entretiens quantitatifs, l'indicateur de contribution horaire à la valeur ajoutée qui permet de mesurer les coûts performances cachés ainsi que le mode opératoire de leur calcul.

➤ **Méthodologie des entretiens quantitatifs**

Pour procéder à l'identification des coûts-performances cachés, des entretiens quantitatifs sont ensuite réalisés avec l'encadrement de l'entité diagnostiquée pour identifier les impacts des dysfonctionnements. L'objectif est de caractériser les régulations mises en place pour pallier ces dernières. Pour chaque régulation sont précisés la fréquence, les ressources nécessaires, y compris le temps, et le nombre de personnes concernées. Cette forme quantitative « apporte les indicateurs de mesure qui soutiennent le sens, en réduisant la subjectivité, et facilite les opérations d'agrégation et de comparaison des éléments de l'objet étudié »¹⁰⁵. Ces entretiens dits de coûts cachés, sont individuels, directifs et anonymes. Ils interviennent après les phases des entretiens qualitatifs et l'analyse de leurs contenus. L'objectif visé demeure l'approfondissement de ces phrases témoins dysfonctionnelles. Chaque encadrant est ainsi interviewé deux fois durant 1 heure avec un espacement d'au moins une semaine. Cette organisation lui permet de recueillir les informations nécessaires et de préparer ces entretiens de manière efficace et efficiente.

Soulignons toutefois que le personnel non encadrant reste souvent absent dans ce dispositif dès lors que la méthodologie de recherche-intervention socio-économique fait l'hypothèse que les managers connaissent suffisamment leur périmètre pour évaluer de manière objective les coûts cachés (Savall & Zardet, 1987). Cette posture peut trouver son explication non seulement dans le risque que présenterait le personnel, acteur de ces dysfonctionnements, dans la (sur) ou (sous)-estimation des régulations, mais aussi parce que les managers, compte tenu de l'étendue de leur zone de responsabilité par rapport au personnel, disposent des informations financières et des connaissances nécessaires pour évaluer à peu près objectivement ces coûts cachés.

¹⁰⁵ Savall H., Zardet V., « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe », *op. cit.*

➤ Contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables : CHVACV

La contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV) est un indicateur qui participe au pilotage quotidien des actions de tous les acteurs et dans toute l'entreprise. Son calcul, explicité au chapitre 3, fait référence à une valorisation économique moyenne d'une heure de travail effectuée dans une organisation. En effet, la valeur économique d'une fraction de temps, et en l'occurrence, l'heure de travail humain dépasse la simple notion du coût salarial, car elle couvre non seulement la rétribution (salaire) à proprement dite de la personne, mais aussi une fraction des charges de structure et du résultat. Ce positionnement signifie que tout acteur, quels que soient, sa position et son rôle au sein de l'organisation, contribue à créer davantage de valeur que son propre salaire. Il participe à travers les diverses activités réalisées aux objectifs économiques et financiers de son entreprise. Cet indicateur, matérialisé par la valeur ajoutée moyenne générée par une heure de travail, nous permet, non seulement, d'identifier le coût d'un dysfonctionnement, de par le temps consacré à sa régulation, mais aussi il nous renseigne *sur l'absence de la création de valeur* causée par cette situation. C'est un indicateur utile pour le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. Sa progression ou sa régression donne des indications quant à la création ou à la destruction de valeur, tel un baromètre de la gestion stratégique qui vise, entre autres, à évaluer la performance (cf. figure n°24).

Figure 24 - La CHVACV, baromètre de gestion stratégique et d'évaluation de la performance

Zone de destruction de la valeur ajoutée - Zone de création de la valeur ajoutée



Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée Sur Coûts Variables	=	$\frac{\text{Chiffre d'affaires} - \text{Charges Variables}}{\text{Nombre d'heures attendues}}$
--	---	---

(Créée par l'auteur d'après une image extraite du site « Manager attitude, Guillermou, 2017)

➤ **Le mode opératoire de calcul de coûts-performances cachés**

Dans la théorie socio-économique, l'agencement des coûts et des performances est conceptualisé sur un continuum. Une baisse de performance est un coût, une réduction de coût est une performance.

Ainsi les ressources consacrées à la régulation des dysfonctionnements ou tout simplement perdues du fait de ces anomalies constituent les coûts performances cachés.

Un modèle général de calcul de coûts cachés est proposé dans la méthodologie développée par cette approche (cf. tableau 10).

Tableau 10 - Modèle général de calcul des coûts cachés (© Iseor 1974-2019)

Composants Indicateurs	Sursalaires (1)	Surtemps (2)	Surconsom- mations (3)	Non productions (4)	Non création de potentiel (5)	Total des coûts cachés (1)+(2)+(3)+(4)+(5)	Risques
Absentéisme						Coûts cachés liés à l'absentéisme	
Accidents du travail						Coûts cachés liés aux accidents du travail	
Rotation du personnel						Coûts cachés liés à la rotation du personnel	
Défauts de qualité						Coûts cachés liés à la qualité des produits	
Ecart de productivité directe						Coûts cachés liés aux écarts de productivité directe	
TOTAL	Sursalaires engendrés par les 5 indicateurs	Surtemps engendrés par les 5 indicateurs	Surconsom- mations engendrées par les 5 indicateurs	Non production engendrée par les 5 indicateurs	Non création de potentiel engendrée par les 5 indicateurs	Coûts cachés totaux	Risques engendrés par les 5 indicateurs
Concepts économiques	Coûts historiques			Coûts d'opportunité			
Concepts comptables	Surcharges			Non produits			

Ce module général permet ainsi de repérer dans un premier temps les effets des dysfonctionnements sur la performance sociale et de les répertorier à l'aide de cinq indicateurs qui sont, à notre sens, transposables dans tout type d'organisation (cf. colonne des indicateurs du tableau 10), puis dans une seconde phase, d'identifier pour chaque indicateur de dysfonctionnement les composants (cf. même tableau) de régulation qui permettent l'évaluation de ces dysfonctionnements.

Dans le modèle de calcul des coûts cachés, deux groupes d'activités sont identifiés : les activités humaines et les consommations de biens ou de services. Les premières utilisent l'unité temps

et sont valorisées à la contribution horaire à la valeur-ajoutée sur charges variables (CHVACV)¹⁰⁶, tandis que les secondes sont évaluées au prix effectivement supporté par l'entreprise. Cette CHVACV, comme nous l'avons signalée auparavant, est un indicateur d'efficacité très utile pour quantifier la perte de la valeur ajoutée due à l'acte de régulation de dysfonctionnement. Pour illustrer les données présentées dans ce modèle et afin d'éclairer la portée du lien de l'approche qualimétrique à travers son triptyque (qualitatif, quantitatif et financier), nous présentons l'exemple suivant extrait du groupe VASTEM (site B) dont la CHVACV en année (N) était de 18,88€ :

- Dysfonctionnement, traduit par une phrase témoin, issu du diagnostic qualitatif : « *les commerciaux ne respectent pas les consignes lors de la vente de produits non standards* ».
- Évaluation quantitative et financière issue de la phase du diagnostic vertical : « *les opérateurs consacrent 5 heures de plus par véhicule (200/an) pour ajuster les meubles et les pièces sur les produits non standards* ».

Pour évaluer le coût caché issu de ce dysfonctionnement élémentaire « *Non-respect des consignes par les commerciaux* », nous identifions les éléments suivants :

- L'écart de productivité directe comme indicateur d'imputation de ce dysfonctionnement
- Le surtemps comme composant de régulation de ce dysfonctionnement (5h) ;
- La fréquence de ce dysfonctionnement (200) ;
- LA CHVACV comme indicateur pour valoriser le temps de régulation de ce dysfonctionnement (18,88€).

Nous obtenons ainsi le montant du coût caché lié à l'écart de productivité directe :

$$200 \text{ f} \times 5 \text{ h} \times 18,88 \text{ €} = \mathbf{18\ 890 \text{ €}}$$

¹⁰⁶ Selon Savall et Zardet, la CHVACV est égale au rapport de la marge sur coûts variables sur le nombre d'heures de travail attendues pendant l'année considérée. La CHVACV est considérée comme un indicateur d'efficacité qui représente la valeur ajoutée moyenne créée en une heure de temps de travail réalisé.

La marge sur coûts variables étant la différence entre le chiffre d'affaires réalisé et les charges variables.

Le coût caché lié au non-respect des consignes par les commerciaux est estimé à 18 900 €. Ce mode de raisonnement qualimétrique est ainsi appliqué tout au long du processus du diagnostic pour calculer les coûts performances cachés de l'unité concernée. Il convient de souligner ici la présence du principe d'intersubjectivité contradictoire qui guide cette évaluation. En effet, comme l'estimation de ces coûts cachés repose sur les acteurs de l'organisation, les intervenants-chercheurs font évaluer ces mêmes dysfonctionnements par différents acteurs pour asseoir leur légitimité et aider à la compréhension de leur régulation. Soulignons enfin que c'est une évaluation basse qui est retenue pour ne pas surestimer le réservoir de coûts-performances cachés.

4.5.1.3. L'analyse de la création de la valeur ajoutée par un processus de concaténation des données

Si les premières phases du diagnostic socio-économique permettent de rendre compte de l'expression des acteurs (phase horizontale) et des régulations mises en place pour gérer les dysfonctionnements et procéder à leur valorisation économique (phase verticale), une ultime étape de ce même diagnostic consiste à réaliser un avis d'expert. Celui-ci est guidé par deux objectifs : celui de l'intermédiation sans parti pris, c'est-à-dire établir un lien entre les diverses entités intéressées par le processus de changement (intervenants-chercheurs, acteurs praticiens etc.) de façon objective ; ensuite, celui de la thérapie, et à travers elle, une recherche pour aider l'organisation à se soigner de ses propres maux (dysfonctionnements) par une prise de parole, tout au long du processus de la recherche-intervention, et par un changement au niveau des structures et des comportements qui sont à l'origine de ces problèmes.

➤ Le concept de l'avis d'expert : la hiérarchisation de l'effet miroir et l'expression du non-dit

L'avis d'expert, empruntant une logique de concaténation des données du diagnostic, est un document synthétique, représentant une base de travail maniable et commune à tous les acteurs.

Deux parties le composent : une hiérarchisation de l'effet miroir et un non-dit que nous explicitons ci-dessous (Savall, Zardet, 1987)¹⁰⁷

- **La hiérarchisation des données qualimétriques de l'effet miroir**

Le diagnostic traduit l'intégralité de l'expression des acteurs sur leurs propres dysfonctionnements, qualitatifs, quantitatifs et financiers. Sa présentation de la manière la plus fidèle possible constitue un *effet-miroir*, car les acteurs y voient un reflet ressemblant de leur propre fonctionnement et prennent conscience de l'idée profonde d'explorer un autre « ordre de marche » préférable. Mais le volume important de données contenues dans le diagnostic, ne peut constituer de façon pertinente une base de travail pour le pilotage du projet par les acteurs. Pour pallier cette difficulté, la hiérarchisation de l'effet-miroir sous une forme synthétique des principaux dysfonctionnements (Savall, Zardet, 1995)¹⁰⁸ apparaît comme un construit utile dans le processus du passage à l'acte.

De manière opérationnelle, cette synthèse hiérarchisée par l'équipe de recherche suit une démarche subjective et non exhaustive, car elle se focalise sur les dysfonctionnements majeurs.

Dans l'intérêt de la dynamique de changement, les intervenants-chercheurs proposent, après avoir exploité la masse de données structurées en thèmes, sous-thèmes et idées clés, de formuler la hiérarchisation de l'effet-miroir, sous forme d'une quinzaine d'idées force.

- **L'expression du non-dit**

L'expression du non-dit, deuxième partie de l'avis d'expert, vise à restituer l'analyse des intervenants-chercheurs, selon leur intime conviction, leur observation du terrain et leur interprétation de l'expression ou non (tabous, contentieux) des acteurs dans le diagnostic. Le non-dit exprime donc l'avis de l'équipe d'intervention quant aux causes racines des

¹⁰⁷ Savall H., Zardet V., 1987, « Maîtriser les coûts et les performances cachés », *Économica*, 5ème édition, 2010

¹⁰⁸ Savall H., Zardet V., 1995, « *Maîtriser les coûts et les performances cachés – le contrat d'activité périodiquement négociable*, p. 257.

dysfonctionnements et tient compte des différentes situations vécues, informations collectées et comportements relevés tout au long du processus.

L'avis d'expert, composé ainsi de ces deux éléments (hiérarchisation de l'effet- miroir et l'expression du non-dit), sert de base de réflexion et de recommandations aux acteurs pour initier le projet d'amélioration.

➤ **La validation et l'implication des acteurs comme préalable au processus de la création et de la répartition de la valeur ajoutée**

La présentation du diagnostic qualitatif et quantitatif sous forme de l'effet-miroir puis de l'avis d'expert synthétique vise à donner une validation du travail de recherche par les acteurs de l'organisation, pour entamer la seconde étape matérialisée par la phase de projet de l'axe « processus de changement ».

Dans cette perspective, à l'issue de chaque présentation aux acteurs des résultats, l'équipe de recherche vise une reconnaissance, par ces derniers, des dysfonctionnements et de leurs causes profondes qui participent à la destruction de la valeur au sein de l'entreprise. Dès lors, naissent des interactions entre intervenants-chercheurs et acteurs de l'entreprise, qui renseignent, selon le degré d'approbation des acteurs, sur la validation ou non de l'avis d'expert par l'entreprise. Ainsi, le matériau représenté par l'avis d'expert offre un terrain fertile et de qualité au groupe de projet pour enclencher la spirale positive de changement.

D'un point de vue opérationnel, une phase supplémentaire de concaténation des données voit le jour pour résumer le diagnostic qualitatif et quantitatif ainsi que l'avis d'expert en une page. Ainsi les points de hiérarchisation de l'effet-miroir et de non-dit sont regroupés par les chercheurs pour former des idées forces (une dizaine environ) qui sont autant d'axes de travail pour le groupe de projet.

Derrière ces idées forces, il s'agit de formuler et de proposer des actions qui auront un réel impact sur les défaillances de l'organisation et permettent d'impulser le changement au niveau des structures et des comportements des acteurs. Nous présentons dans l'encadré suivant trois exemples extraits de l'avis d'expert du groupe VASTEM :

RM 05 (réalisation marquante, thématique : organisation de travail) : « l'unification du **réseau commercial** s'est traduite par un élargissement de la gamme des produits, une harmonisation des tarifs du Groupe et une mise en commun des règles, des outils et des dispositifs commerciaux. Ces améliorations ont permis d'importants gains de temps au niveau de l'administration des ventes, pour la collecte et l'exploitation des informations ».

PS 08 (points à surveiller) : « si l'entreprise a réussi à combattre l'idée du client (externe) roi, elle ne parvient pas à professionnaliser et assainir ses **relations clients/fournisseurs internes**. Le cas des services comptabilité et Commercial en est l'exemple le plus significatif ».

REC 04 (recommandation) : « les deux sites restent encore distants dans les esprits et dans les pratiques. L'entreprise pourrait utiliser comme exemple les expériences de **coopération** réussies pour asseoir la **cohésion** et l'échange intersites ».

Conclusion

Ayant opté pour une méthodologie de recherche-intervention multi-cas, notre positionnement épistémologique est celui du constructivisme générique, lequel reconnaît la subjectivité du chercheur dans l'observation et l'analyse, ainsi que la singularité de chaque cas, tout en s'efforçant d'identifier des régularités connaissances génériques communes aux différents cas.

La recherche-intervention socio-économique qui s'est déroulée dans chacune des trois entreprises présente des traits caractéristiques : a) une méthodologie de résolution de problèmes, fondée sur l'analyse des dysfonctionnements et la mesure des coûts cachés, puis la recherche participative d'actions d'amélioration, avant d'évaluer les impacts socio-économiques de la nouvelle situation après changement ; b) une dimension instrumentale, visant à développer de l'apprentissage collectif et des pratiques communes autour de management ; c) enfin une dimension politique et stratégique, qui se définit par les orientations prises au sein de l'entreprise en matière de stratégie, de système de gestion, de création et de répartition de valeur.

Les trois cas étudiés se distinguent par leur secteur d'activité. Le premier, le cas VASTEM, est un cas longitudinal approfondi sur cinq ans ; les deux autres sont des cas complémentaires car les matériaux disponibles sont moins abondants sur le sujet de la création et répartition de valeur ajoutée. Enfin des entretiens approfondis avec les trois dirigeants ont permis d'actualiser les données et de collecter la vision des dirigeants sur les systèmes et outils de création et répartition de valeur ajoutée dans leurs actions de coopération inter-organisationnelle.

Chapitre 5. Résultats de l'étude de cas approfondie : le cas VASTEM

Dans la première partie de cette recherche, nous avons mis en évidence les logiques de construction et d'organisation des situations de coopération inter-organisationnelle, puis nous nous sommes intéressés à la notion de la valeur et aux approches consacrées à sa création et à sa répartition pour enfin, mettre en lumière le concept de la valeur ajoutée, à travers l'approche des coûts performances cachés utilisée ici comme référentiel.

Les développements qui ont jalonné ce travail nous ont été utiles, non pas pour porter des jugements binaires et absolus sur le fonctionnement de la coopération et par extension sur la CRVA¹⁰⁹, mais plutôt pour cerner les mécanismes et les représentations qui y sont liés, les facteurs favorables et les obstacles à contourner. Ce corpus a suscité en nous un intérêt croissant pour approcher la réalité du terrain.

Dans ce cinquième chapitre qui recourt à la méthodologie de la recherche intervention (cf. chapitre 4), nous abordons les résultats de l'étude de cas approfondie en nous focalisant sur la CRVA et son analyse pour rechercher des conclusions relatives aux situations réelles. Après le diagnostic des coûts cachés, présenté dans le paragraphe (5.1), nous décrivons les actions d'améliorations (paragraphe 5.2), la récupération des coûts cachés synonyme d'amélioration de la valeur ajoutée et sa répartition (paragraphe 5.3) et nous interprétons dans une dernière partie (paragraphe 5.4) les résultats visibles issus de ce terrain d'expérimentation.

¹⁰⁹ CRVA : Création et Répartition de la Valeur Ajoutée.

5.1. Diagnostic des coûts cachés

Le diagnostic socio-économique réalisé au sein du groupe VASTEM a permis d'identifier les faiblesses et défaillances qui nécessitent des actions correctrices. Cet outil, qui s'appuie sur un guide d'entretien thématique (cf. supra chapitre 4) a permis de pointer toutes les interactions dysfonctionnelles, qui suggèrent un ordre de marche préférable pour créer et répartir de la valeur ajoutée dans les deux sites (A et B). Les données de la synthèse des diagnostics qualitatifs sont issues des matériaux collectés sur le terrain. Elles concernent l'année N qui a marqué le début du processus de cette intervention-recherche (diagnostics, groupes de projet ...) et l'année N+2 qui a jalonné l'évaluation de la recherche-intervention.

L'ensemble des thèmes du guide d'entretien qui a servi aux diagnostics qualitatifs est repris ici car nous estimons que notre sujet de recherche intéresse de près toutes les rubriques, qu'il s'agisse de la création et de la répartition de la valeur ajoutée, ou de leur pilotage. Le tableau n°11 présente une synthèse des dysfonctionnements les plus significatifs issus des diagnostics qualitatifs réalisés au sein du groupe VASTEM.

5.1.1. Synthèse des diagnostics qualitatifs des sites A et B du groupe VASTEM

Tableau 11 - Synthèse des diagnostics qualitatifs des sites A et B du groupe VASTEM réalisé en année N

SITE A	SITE B
Conditions de travail	Conditions de travail
<ul style="list-style-type: none"> - Vétusté du matériel de production. - Manque d'entretien. - Ruptures de stocks. - Mauvaise organisation du stockage. - Manque de fonctionnalité des locaux. - Inadaptation de l'aménagement des bureaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de matériel et d'outillage. - Inadaptation des outils de production. - Manque d'entretien du matériel. - Ruptures de stocks. - Non-conformité de certaines pièces. - Manque de fonctionnalité des locaux.
Organisation de travail	Organisation de travail
<ul style="list-style-type: none"> - Manque de répartition claire des fonctions et des responsabilités. - Manque de responsabilisation du personnel. - Manque de formalisation des règles de réalisation des devis. - Non-respect des procédures d'élaboration des bons de commandes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de précision dans l'affectation des missions. - Faible autonomie des opérateurs. - Absence de méthodes de travail communes. - Manque de formalisation des procédures d'administration des ventes. - Manque de formalisation des gammes de fabrication. - Lourdeur des procédures d'appels d'offres et de modification des commandes.
Communication-Coordination-Concertation	Communication-Coordination-Concertation
<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise organisation des réunions. - Difficultés de communication entre méthodes, production, achats et approvisionnements. - Défaillances dans la transmission des informations entre services (manque de fiabilité, retard, absence de transmission ...). 	<ul style="list-style-type: none"> - Défauts de communication entre méthodes, production et commercial. - Inefficacité de la réunion journalière de planification. - Manque de clarté et retard des informations transmises entre services (bureau d'études, atelier, commercial).
Gestion du temps	Gestion du temps
<ul style="list-style-type: none"> - Manque de fiabilité de la planification. - Retards de livraison des pièces par les fournisseurs. - Erreurs d'ordonnancement des opérations. - Mauvaise estimation des temps de production. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de respect du planning de production. - Travaux réalisés dans l'urgence. - Manque d'anticipation des travaux. - Délais trop courts. - Difficultés d'intégration des demandes de modifications des clients.
Formation intégrée	Formation intégrée

<ul style="list-style-type: none"> - Pertes de savoir-faire liées au manque d'anticipation des départs. - Manque de formation informatique. - Manque de formation aux nouvelles techniques de production. - Absence de gestion des demandes de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Superficialité des formations existantes par rapport aux besoins. - Manque de compétences comptables et commerciales. - Manque de spécialistes en électricité. - Absence de dispositif de diffusion des savoir-faire au sein de l'entreprise.
Mise en œuvre stratégique	Mise en œuvre stratégique
<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'implication de la hiérarchie dans la définition des axes stratégiques. - Absence de moyens et d'outils stratégiques (tarification commerciale, véhicules de démonstration, catalogues de matériel médical...). - Sous-utilisation des logiciels informatiques de gestion de production et de gestion commerciale à l'origine d'un faible pilotage des temps de production, du suivi des clients et de la facturation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de communication de la stratégie. - Absence de l'implication de l'encadrement dans la définition des axes de développement. Manque de moyens disponibles pour développer l'activité commerciale (publicité, véhicules de démonstration...).

À travers cette synthèse des diagnostics de dysfonctionnements, l'objectif est de faire un état des lieux du fonctionnement des deux sites dans l'objectif de lever le « voile » sur les perturbations qui entravent la bonne marche du groupe VASTEM. Les acteurs, dans leurs interactions, doivent se rendre compte que, par leurs actions au quotidien, ils participent à la destruction de la valeur ajoutée et par conséquent, ils se privent des retombées bénéfiques attendues de la coopération.

Les six thèmes exposés ci-dessus, constituent tous des gisements dormants qu'il convient de réactiver pour créer de la valeur ajoutée. De façon générale, nous constatons que les deux sites (A et B) présentent certains symptômes très similaires et des modes d'organisation peu performants. Nous exposerons dans un premier temps les causes racines de ces perturbations, ensuite nous développerons leurs dysfonctionnements communs et spécifiques.

Si nous reprenons les six thèmes, nous sommes en mesure d'examiner les causes racines qui reflètent ces pratiques défailtantes :

1- Les conditions de travail : ce premier thème recense essentiellement des dysfonctionnements élémentaires liés à l'aménagement et au confort des ateliers et des locaux (zones de montage, bureaux climatisation, parking ...), aux investissements matériels

(outillage, matériel informatique, tenues de travail etc.) comme l'illustrent les deux extraits suivants :

« Le matériel informatique n'est pas assez puissant. Il est inadapté aux services méthodes. Chaque plan réalisé par informatique nécessite des heures supplémentaires », (Dessinateur service méthodes, site B - PT.3.0.8).

« L'absence de gabarit, nous contraint à consacrer un temps supplémentaire pour réaliser le véhicule », (Opérateur service production, site A - PT.3.5.3).

2- L'organisation de travail : ce second thème convoque les rôles et les responsabilités des différents acteurs dans leurs actions individuelles et collectives, questionne la mise en commun des règles, des outils, instances et dispositifs commerciaux, la création et la mise à jour des procédures (nomenclature et codification de pièces), la capitalisation de savoirs et enfin, il interroge les outils de contrôle pour suggérer des « réflexes qualité ». Les phrases témoins suivantes livrent un aperçu de ces dérèglements :

« Plusieurs personnes consacrent chaque jour du temps pour aller vérifier la nomenclature des pièces auprès du bureau des méthodes », (Opérateur service production, site A - PT.3.5.6).

« Le contrôle de véhicules est incomplet. Deux chefs d'équipe finition passent du temps supplémentaire à contrôler le travail », (Responsable service production, site B - PT.2.2.3).

3- Communication-Coordination-Concertation (3C) : une gestion inefficace des réunions et des difficultés de communication entre services caractérisent cette thématique des « 3C ». L'absence de participation active et le défaut des outils et instruments de pilotage pour une visibilité transversale et un professionnalisme des relations en sont probablement les causes. Les exemples suivants permettent d'appréhender ces difficultés :

« Il existe un réel manque d'information entre le service commercial et la production. La secrétaire commerciale consacre plusieurs minutes par jour à chercher seule les informations manquantes », (Directeur commercial, site B - PT.2.0.0).

« Plusieurs fois par an, des réunions commencent avec du retard. Cela concerne cinq personnes », (Membre du CEE, site A - PT.3.7.2).

4- Gestion du temps : les difficultés liées aux délais de production et de livraison représentent l'essentiel de cette thématique dédiée à la gestion du temps. L'absence de fiabilité des indicateurs de pilotage et le manque de sérénité quant à la tenue des engagements internes et externes constituent des indices sérieux dans cette gestion de temps défailante. Les extraits suivants en sont des illustrations :

« Tous les matins, quelques personnes de la réunion planning consacrent plusieurs minutes pour renégocier les délais de livraison à la clientèle », (Responsable de la réunion planning, site B - PT. 2.2.8).

« Les retards de livraison sur les marchés publics pour le rouge et le blanc ont entraîné des pénalités pour l'année N », (Directeur commercial, site A - PT. 2.4.7).

5- Formation intégrée : L'absence de formation pour certains secteurs (électricité, informatique, compétences comptables et commerciales), en inadéquation par rapport aux besoins réels, ou le défaut de mise en place des dispositifs de formation intégrée, sont des marqueurs puissants qui empêchent la polyvalence et sclérose la transmission de savoir-faire. Les extraits représentés par les phrases témoins suivantes pointent ces dysfonctionnements :

« Le service comptable passe en moyenne une journée par mois pour répartir les ventes du service commercial dans les comptes correspondants », (Responsable comptabilité, site A - PT.2.5.5).

« Une personne du service méthode consacre plusieurs fois par semaine du temps à renseigner et à aider les chefs d'équipe et/ou opérateurs sur les difficultés qu'ils rencontrent en électricité » (Responsable service méthode, site B - PT.3.1.0).

6- Mise en œuvre stratégique : La communication défailante de la stratégie et l'absence de concertation autour de la mise en œuvre du plan d'actions stratégiques internes et externes du groupe expliquent ce manque d'implication des acteurs et leurs adhésions à la stratégie de l'entreprise. Les deux exemples suivants donnent des indications dans ce sens :

« L'absence d'une cellule de Recherche et Développement et le manque de temps du service Méthodes, entraîne un manque d'évolution de la gamme de produits et par conséquent, une perte de commandes », (Directeur commercial, site B - PT.2.6.5).

« L'absence de définition de la stratégie à adopter en matière d'appels d'offres, entraîne des pertes de commandes », (Directeur commercial, site A - PT.2.4.1).

Après cet exposé dédié aux causes racines, l'examen des diagnostics qualitatifs du groupe VASTEM nous permet à présent de dégager deux catégories de dysfonctionnements : les dysfonctionnements communs et les dysfonctionnements spécifiques. Nous ne citerons que les principaux.

➤ **Les dysfonctionnements communs**

- Marqueurs sociaux (absentéisme, accidents de travail, rotation de personnel) ;
- Absence de publicité envers les clients ;
- Manque de clarté des bons de commande (absence de matrice commune) ;
- Manque d'information sur les devis (absence de matrice commune) ;
- Absence d'une base de données pour définir les options disponibles et standardiser tous les produits commandés ;
- Pièces défectueuses et mauvaise qualité du polyester ;
- Procédures de contrôle et de qualité défailtantes (pannes électriques, erreurs plans, imputations des ventes, soudure, etc.) ;
- Non-respect des délais et retards de livraisons ;
- Absence de définitions des responsabilités et manque de clarté dans la répartition des tâches ;
- Manque de place dans les ateliers ;
- Perte de savoir-faire liés au manque de transfert des connaissances ;
- Absence de circuit de circulation des informations ;
- Matériel informatique inadapté (sous-utilisation, saisie en double, temps de réponse trop importants, etc.) ;
- Manque de compétences (techniques, comptables, commerciales) ;
- Dérangements par manque d'anticipation et manque d'échange ;
- Gestion de stocks défailtante (retards fournisseurs, erreurs stocks, erreurs nomenclatures, produits non commandés).

➤ **Les dysfonctionnements spécifiques**

Site A	Site B
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dossiers de réponse aux appels d'offres incomplets. ▪ Manque d'informations sur les dossiers méthodes. ▪ Rejets d'actes d'engagement par les établissements financiers. ▪ Notes de frais des commerciaux incomplètes. ▪ Erreurs d'imputations des ventes et mauvaise utilisation du logiciel « Integral ». ▪ Manque de matériel sanitaire disponible à la vente. ▪ Mode de rangement des pièces inadapté (atelier). ▪ Recours à l'intérim. ▪ Retard des paiements des véhicules repris et recours à la loi DALLY. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque d'information entre les services commercial et production. ▪ Erreurs de facturation clients et fournisseurs. ▪ Stocks de châssis non fiables. ▪ Pannes électriques sur les véhicules. ▪ Absence de facturation de certains travaux (modification de produits standards). ▪ Manque de marge et de trésorerie. ▪ Manque de temps pour le pilotage des fournisseurs (sélection, négociation de prix). ▪ Manque de compétences (anglais, électricité) du service devis et atelier.

L'échelle de mesure représentée par les six thèmes de la synthèse présentée ci-dessus permet de recenser tous les dysfonctionnements qui entravent le bon fonctionnement des deux sites et de lever le voile sur l'information indisponible pour la décision au profit du groupe VASTEM.

Dans cette perspective, afin de faciliter la compréhension des résultats qui vont être exposés et de nous permettre par la même occasion de mettre en exergue l'accroissement de la valeur ajoutée engendré par la réduction de ces coûts performances cachés, nous présentons sous forme de tableaux les éléments chiffrés issus des données collectées ou calculés.

5.1.2. Synthèse des diagnostics des coûts cachés des sites A et B du groupe VASTEM

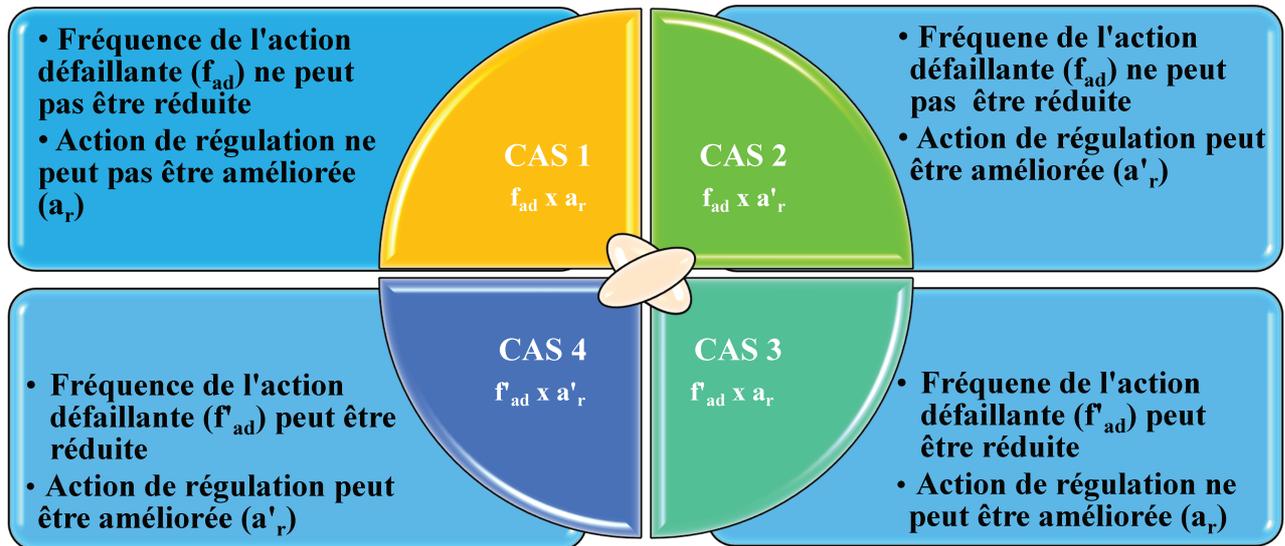
Le calcul des coûts performances cachés obéit à un protocole bien défini dans le cadre de la méthodologie de recherche-intervention que nous résumons à travers les six étapes suivantes (Savall-Zardet, 1995)¹¹⁰ :

- 1- Identification du dysfonctionnement élémentaire ;
- 2- Imputation du dysfonctionnement identifié dans une catégorie d'indicateurs de coûts et performances cachés (absentéisme, accidents de travail, rotation de personnel, non qualité et écarts de productivité directe) ;
- 3- Mise en évidence et identification de l'acte de régulation ;
- 4- Affectation de l'acte de régulation jugé nécessaire à une des deux familles de composants existants : les consommations de biens et services et les activités humaines exprimées en unités temps (sursalaire, surtemps, non-production, non création de potentiel) ;
- 5- Détermination du coût de chaque couple « acte /composant » ;
- 6- Détermination du coût de l'ensemble des actes de régulations.

¹¹⁰ Op.cit.

La recherche des modes d'actions de régulations, quant à elle, suit l'architecture suivante :

Figure 25 - Les configurations de recherche d'actions sur les coûts cachés

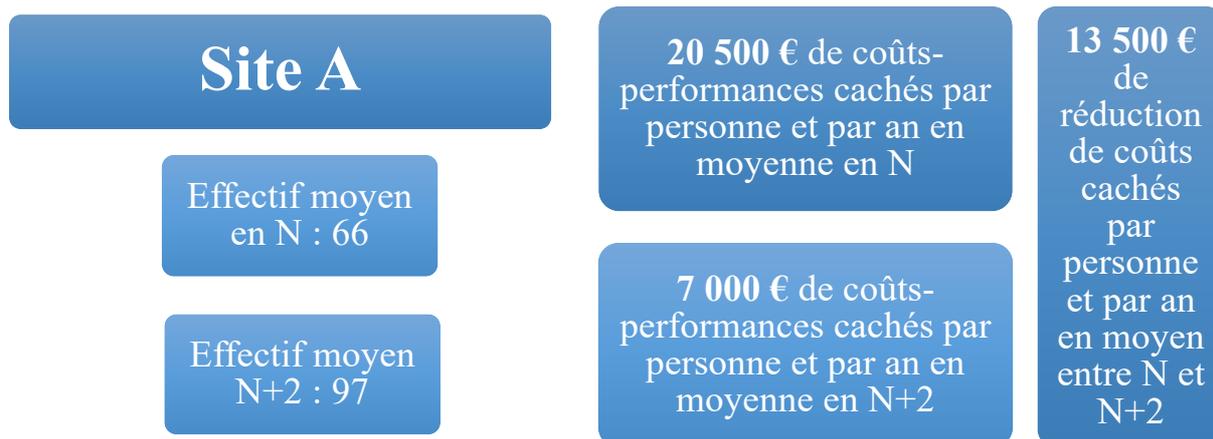


Source : adaptée d'après Savall H., Zardet V., « Le nouveau contrôle de gestion : méthode des coûts performances cachés », Éditions Comptables Malesherbes-Eyrolles, 1992).

L'application de ce protocole a permis à l'entreprise d'obtenir les synthèses des coûts-performances par couple (indicateur-composant) des deux sites. Nous présenterons ainsi les résultats des coûts-performances cachés issus des sites A (tableau n°12) et B (tableau n°16), et analyserons ensuite les composants qui ont participé à la formation de ces résultats à travers l'exposé de trois catégories d'indicateurs : les *indicateurs sociaux* (absentéisme - accidents de travail et rotation de personnel), l'indicateur « *défauts de qualité* » et enfin l'indicateur « *écarts de productivité directe* »

Tableau 12 - Synthèse des coûts-performances cachés par couple (indicateur-composant) du site A (Années N et N+2 en Euros)

RUBRIQUES	SURSALAIRE		SURTEMPS		SURCONSOM- MATIONS		NON- PRODUCTIONS		NON-CRÉATION DE POTENTIEL		TOTAL	
	N	N+2	N	N+2	N	N+2	N	N+2	N	N+2	N	N+2
ABSENTÉISME	59300 €	20900 €	800 €	N.E.	N.E.	N.E.	51800 €	N.E.	N.E.	N.E.	111900 €	20900 €
ACCIDENT DE TRAVAIL	N.E.	N.E.	1300 €	N.E.	N.E.	N.E.	600 €	N.E.	N.E.	N.E.	1900 €	N.E.
ROTATION DE PERSONNEL	N.E.	N.E.	100 €	500 €	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	100 €	500 €
DÉFAUTS DE QUALITÉ	N.E.	N.E.	239200 €	88900 €	32200 €	20200 €	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	271400 €	109100 €
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE	17100 €	80100 €	898100 €	409300 €	5700 €	N.E.	51700 €	61500 €	N.E.	N.E.	972600 €	550900 €
TOTAL	76400 €	101000 €	1139500 €	498700 €	37900 €	20200 €	104100 €	61500 €	N.E.	N.E.	1357900 €	681400 €
MONTANT TOTAL DE RÉDUCTION DES COÛTS CACHÉS											676 500 €	



Pour éclairer l'analyse de cette synthèse des coûts et performances cachés issue du site A, nous proposons, pour étudier la première catégorie d'indicateurs évoquée précédemment, de regrouper dans le tableau n°13, l'ensemble des indicateurs sociaux qui suggèrent une alternative préférable pour pallier les pertes de valeur ajoutée.

Tableau 13 - Indicateurs sociaux de la performance du site A : Absentéisme - Accidents du travail et Rotation de personnel

ANNÉE DE RÉFÉRENCE SITE A	N	N+2	ACCROISSEMENT/ DESTRUCTION VA*
COMPOSANT SITE A			
ABSENTÉISME	111 900 €	20 900 €	91 000 €
ACCIDENTS DU TRAVAIL	1 900 €	N.E.	1 900 €
ROTATION DE PERSONNEL	100 €	500 €	- 400 €
TOTAL COÛTS CACHÉS	113 900 €	21 400 €	
TOTAL RÉDUCTION COÛTS CACHÉS SITE A	+ 92 500 €		

*VA : Valeur Ajoutée

Cet agencement nous conduit à formuler les remarques suivantes :

- **Absentéisme** : l'accroissement de la valeur ajoutée liée à l'absentéisme durant la période analysée (N et N+2) est de l'ordre de 91 000 € (111 900 en N contre 20 900 en N+2). Cette performance sociale est identifiée essentiellement à travers deux composants, comme le montre le tableau n°12 : sursalaires et non-productions (38 400 € pour le premier et 51 800 € pour le second).

Au sein du site A, l'absentéisme touchait aussi bien l'encadrement que les employés mais avec une forte proportion du côté de ces derniers (4 272 heures / 4 768 heures en N contre 4300 heures / 4 803 heures en N+2). Cet absentéisme, pour l'essentiel compressible par des actions d'innovation socio-économique (maladie, accident de travail, grève etc.), est dû aux arrêts maladies enregistrés en N (2 864 heures / 4768 heures). Par contre en N+2, c'est l'absentéisme d'origine externe, non compressible par des actions d'innovation socio-économique (congés maternité, congés parentaux, absences autorisées non payés etc.) qui représente la principale quantification rattachée à cet indicateur (2 396 heures / 4 803 heures).

Si le site A a enregistré une baisse de son taux d'absentéisme général d'environ 23%, passant de 4,03% à 3,08%, ce résultat trouve son explication pour l'essentiel dans l'absentéisme compressible qui a chuté entre la période N et N+2 d'environ 39% (3 038 heures en N contre 1 839 heures en N+2) ; celui d'origine externe, par contre, a vu son niveau croître entre N et N+2 d'environ 104% (1 174 heures en N contre 2 396 heures en N+2). Les absences autorisées non payées appartenant à cette dernière catégorie y participent pour une large part (14 heures en N contre 1 235 heures en N+2) ; derrière cet indicateur d'absentéisme, c'est le composant « non-productions » qui représente la perte de valeur ajoutée.

Ces résultats doivent, toutes choses égales par ailleurs, être relativisés de par l'augmentation de l'effectif moyen du site durant cette période (66 personnes en N contre 97 personnes en N+2).

Notons au passage l'absence de phénomènes de grèves en N+2 et la relative stabilité du nombre d'heures consacrées à la formation (employés, encadrement) en dépit de cette augmentation d'effectif : 174 heures en N contre 0 heure en N+2 pour les grèves, et 527 heures de formation en N contre 568 heures en N+2.

- **Accidents du travail** : deux composants semblent être à l'origine de cette réduction de coûts cachés au niveau du site A pour un montant total de 1 900 €. Cela concerne les surtemps pour 1 300 euros et la non-production pour 600 euros.

Le relevé d'heures d'absences sur ce site indique 395 heures d'absences (année N) contre 304 heures en N+2. L'impact, quant à lui, en termes de journées de travail non accomplies demeure sensiblement stable : 47 jours d'absences (année N), contre 43 jours en N+2. Soulignons que ces accidents du travail touchent pour l'essentiel les employés et seulement quelques cadres : 39 jours d'absences recensés dans la catégorie « employés » contre 8 jours pour les cadres en N, et 43 jours d'absences imputés exclusivement à la catégorie « employés » en N+2. La régulation des dysfonctionnements lié à cet indicateur « Accidents du travail » n'a pas donné lieu à une évaluation en N+2.

- **Rotation de personnel** : à travers l'observation de cet indicateur, il s'agit plutôt d'une dégradation de la valeur ajoutée puisque le montant des coûts cachés s'est accentué durant la période N/N+2, passant de 100 à 500 euros, et c'est essentiellement le composant « surtemps » qui semble être à l'origine de cette contreperformance.

Bien que cinq entrées aient été enregistrées en année N au sein de l'unité étudiée, le taux de rotation de personnel était établi à 0%. L'explication tient en fait à l'intégration d'intérimaires dans l'unité concernée. En N+2, par contre, ce taux s'est élevé à 12,37% (12 sorties) par rapport à un effectif moyen de 97 personnes. Rappelons au passage que cet effectif moyen totalisait en année N 66 collaborateurs. Le taux d'instabilité qui mesure tous les mouvements de personnel est, quant à lui, passé de 7,57% en N (5 personnes intérimaires intégrées) à 35,05% en N+2 (18 entrées, 12 sorties et 4 entrées/sorties). Cette progression s'explique d'une part par l'effectif moyen qui a progressé de 66 personnes en N à 97 personnes en N+2, et d'autre part, par l'accroissement des mouvements qui ont été enregistrés durant cette période.

Après l'exposé consacré à ces indicateurs sociaux de la performance, un second indicateur qualifié de « défauts de qualité », où résident des gisements potentiels de création de valeur, mérite une mise en lumière pour éclairer notre synthèse de la conversion des coûts et performances cachés (cf. tableau n°14).

Tableau 14 - Indicateur « défauts de qualité » du site A

ANNÉE DE RÉFÉRENCE SITE A	N	N+2	ACCROISSEMENT/ DESTRUCTION VA
COMPOSANT SITE A			
DÉFAUTS DE QUALITÉ	271 400 €	109 100 €	162 300 €
TOTAL RÉDUCTION COÛTS CACHÉS SITE A	+ 162 300 €		

Les coûts cachés enregistrés entre N et N+2 se sont élevés respectivement à 271 400 € et 109 100 € (cf. tableau n°12). Ils sont essentiellement constitués de deux composants : surtemps (150 300 €) et surconsommations (12 000 €). La variation à la baisse observée durant cette période, évaluée ici à 162300 € (271 400 -109 100), représente un accroissement de la valeur ajoutée dont il convient d'identifier les principaux marqueurs :

- Manque de rigueur des commerciaux : ce dysfonctionnement se caractérisait par un manque de clarté des informations portées par les commerciaux sur les bons de commande et les notes de frais incomplètes. Le surcroît de travail lié au déchiffrement, à la recherche ou collecte d'informations manquantes sur ces supports occasionnait un coût supplémentaire dans le traitement des dossiers. Ainsi, des actions ont été introduites auprès des acteurs concernés pour réguler ces déperditions. Elles ont porté non seulement sur ces supports (modification des bons de commande, harmonisation d'un modèle unique de notes de frais), mais aussi sur la mise en place d'un indicateur informatique pour recenser les commandes incomplètes, la mise en place de cartes bancaires au nom de la société, sur la sensibilisation et la réalisation d'actions d'information et de formation auprès des commerciaux sur l'importance de bien rédiger les bons de commande et les notes de frais.

Des résultats encourageants ont été observés puisque le temps alloué au traitement des dossiers a diminué alors même que le nombre de dossiers a augmenté. Ces actions ont permis ainsi de réaliser une réduction de coûts cachés durant la période N/N+2 de l'ordre de 3 300 €.

- **Absence de standardisation des produits et définition des options réalisables** : à travers ce marqueur, il s'agit de pointer les options irréalisables notées par les commerciaux sur les bons de commande. Ce dysfonctionnement élémentaire se régulait non seulement par les explications fournies par le service méthodes au service commercial sur les points non réalisables, mais aussi et surtout, vis-à-vis du client final, auprès de qui on devait repréciser la commande. La création d'une base de données pour recenser l'ensemble des options disponibles et la standardisation de tous les produits commandés ont été salutaires, car ces actions ont permis de sensibiliser les commerciaux à ce dysfonctionnement et de générer un accroissement de valeur d'environ 1 900 €.

- **Pertes de commandes liées aux dossiers d'appels d'offres incomplets** : les dossiers de réponses aux appels d'offres étaient incomplets ou réalisés hors délais. Sans stratégie définie et concertée, les services commercial et méthodes allouaient systématiquement du temps pour répondre aux appels d'offres dont certains étaient pourtant déjà perdus d'avance.

Désormais, le renforcement du bureau d'études par une recrue supplémentaire et la mise en place de dispositifs de réunion, lors de chaque appel d'offre entre le service commercial et la production, ont permis de définir la stratégie à adopter en fonction de chaque appel d'offre. Ces actions ont eu un effet bénéfique car la réponse aux appels d'offres n'est plus systématique et prend en compte une stratégie définie par le Directeur commercial. Cela a permis d'optimiser l'allocation de la ressource temps et de réduire les surconsommations. L'accroissement de la valeur ajoutée s'est élevé à 7 800 €.

- **Chocs et rayures sur les véhicules** : le manque de place dans l'atelier, les déplacements fréquents des véhicules et l'accroissement de leur flux ont participé à l'accroissement des réparations, sous-traitées à un prestataire externe. Face à cette augmentation des coûts des réparations, un groupe de travail a été mis en place pour lever le voile et détecter les raisons profondes de cette augmentation. À titre d'illustration, les prestations de réparations ont été évaluées à 5 702 € en N contre 16 276 € en N+2, soit une augmentation d'environ 185%.

- **Défauts de montage, de finitions et mauvaise qualité de polyester** : plusieurs dysfonctionnements ont été répertoriés tenant aux défauts de montage traités au service après-vente, aux défauts de finitions sur les films de par l'absence d'un local dédié à cette opération,

ou encore à la mauvaise qualité du polyester due à l'usure des moules. L'évaluation des coûts cachés durant l'année N faisait ressortir un coût global de régulation d'environ 28 000 €. Ces coûts étaient engendrés par la recherche de solutions au montage, la préparation des dossiers techniques des véhicules, la réfection des films ou encore de leur état de surface.

Dorénavant, le bureau d'études a davantage de remontées d'informations de l'atelier et du service après-vente pour prévenir les problèmes. L'aménagement d'une cabine isolée pour réaliser les finitions a permis de réduire les temps consacrés à cette opération et enfin, pour faire face à cette mauvaise qualité de polyester, certains véhicules anciens dont les moules étaient usagés ne sont plus produits ; enfin, le fournisseur est plus que jamais sensibilisé et impliqué dans le processus de fabrication. Ces actions ont permis un accroissement de valeur ajoutée de l'ordre de 24 400 euros puisque la réduction des coûts cachés est passée de 28 008 € (année N) à 3 592 € (année N+2).

- Manque d'autocontrôle par les opérateurs : ce dysfonctionnement élémentaire imputé aux opérateurs occasionnait en année N un coût caché d'environ 123 108 €. La régulation concernait essentiellement le temps supplémentaire consacré par le contrôleur et les retouches réalisées par les opérateurs suite au contrôle qualité. La mise en place d'une fiche d'autocontrôle pour les opérateurs et l'amorce d'un groupe de travail « Retouches » ont permis de réduire les coûts cachés de 54,71%, soit un accroissement de la valeur ajoutée d'environ 67 300 €. Désormais, seulement ¼ des véhicules arrivent au contrôle avec une fiche non remplie.

- Retard de livraison aux clients et non-respect des délais : plusieurs causes semblaient à l'origine de ce dysfonctionnement : des retards dans la production dus à des problèmes d'approvisionnements, à l'absentéisme, aux ruptures de stocks, ou à des retards imputés à des sous-traitants. Ces retards de livraison ont entraîné un coût global estimé à 28 824 € au titre de l'année N. Il s'agissait pour l'essentiel des pénalités de retard de livraison sur les marchés publics, des frais supplémentaires occasionnés pour la livraison des véhicules aux clients au lieu d'une mise à disposition au sein de l'entreprise ou encore du temps passé à informer les clients des changements de délais. La mise en place du contrat d'activité périodiquement négociable avec des objectifs de délai de livraison, l'amélioration des processus

d'approvisionnement, la baisse de l'absentéisme sur le site, ont permis de maîtriser les délais de livraison et de résorber sur l'année N+2, la totalité du coût supporté en N, soit 28 824 €.

- **Pièces défectueuses** : des problèmes de finition, un mauvais contrôle qualité, des pièces inadaptées et/ou refusées par les clients constituaient l'essentiel des dysfonctionnements répertoriés dans ce domaine. Ces perturbations nécessitaient donc des interventions pour réparer les véhicules en interne ou chez les clients ce qui occasionnait des frais supplémentaires pour réguler ces dysfonctionnements. Ils sont matérialisés par exemple par le temps consacré aux réparations, le coût de transport des techniciens pour se rendre chez le client, la commande de nouvelles pièces, la mise à jour du plan des pièces et leur adaptation aux commandes clients etc. Le coût de régulation induit par cette gestion défectueuse de pièces s'est élevé au titre de l'année N à 22 667 €.

Face à ces déperditions, des actions d'amélioration ont été mises en place comme la nomination d'assistants de production pour remonter plus rapidement les problèmes rencontrés sur les pièces ou contrôler davantage les plans du mobilier. Les fournisseurs ont aussi été incités à se déplacer chez les clients ou sur le site pour effectuer des réparations. Enfin, une procédure de validation du prototype par le client a vu le jour et permis de réguler le dysfonctionnement lié à l'inadaptation des pièces ou le refus par les clients. C'est ainsi par exemple qu'une tête de série a été réalisée pour toute commande de plusieurs agencements identiques, soumise à la validation client préalablement au lancement en production de la série. Cet ordre de marche a permis de réduire les temps consacrés à la régulation des dysfonctionnements inventoriés voire d'en supprimer quelques-uns. L'accroissement de valeur qui en a résulté s'est élevé en année N+2 à 13 900 €, ce qui représente environ 61% de résorption du coût initial constaté en N.

- **Plans non conformes ou erronés, dossiers méthodes incomplets et procédures de qualité défaillante** : ces dysfonctionnements visaient essentiellement les plans et les procédures de montage, la constitution de dossiers techniques et l'application des actions qualité. Les plans non conformes ou erronés ont mobilisé les chefs d'équipes, les opérateurs et le bureau des méthodes qui ont consacré du temps supplémentaire pour essayer de corriger les erreurs sur les plans et lors du montage. La recherche d'informations manquantes dans les dossiers méthodes et les relances pour l'application des actions qualité décidées ont amplifié aussi cet état de fait, puisque ces mêmes acteurs se trouvaient obligés de consacrer du temps pour trouver des

solutions appropriées, faute de ne pas avoir appliqué les procédures qualité mises en place. L'année N totalisait un coût global de régulation de ces dysfonctionnements de l'ordre de 45 128 €. L'année N+2 a enregistré, quant à elle, une réduction de coûts cachés d'environ 22 400 €.

Cet accroissement de valeur a été rendu possible par des diverses actions comme le renforcement du bureau d'études par une nouvelle recrue spécialisée dans la réalisation des plans ce qui autorise désormais une capitalisation sur ces derniers pour limiter les erreurs. Soulignons aussi la mise en place d'assistants de production qui a permis de concentrer les demandes de rectification des plans et enfin, la certification ISO 9001 qui, certes, a nécessité des ressources et un travail conséquent mais dont la mise en place a été salubre puisqu'elle a permis de constituer des dossiers techniques plus complets, de responsabiliser les assistants de production, de sensibiliser les opérateurs à la politique qualité et de les impliquer dans une démarche d'autocontrôle.

- **Erreurs d'imputations des ventes** : le manque de formation du personnel du service commercial sur le logiciel « Integral » semblait à l'origine de ce dysfonctionnement, obligeant le service comptabilité à procéder à la répartition des ventes du service commercial dans les comptes correspondants. La formation des assistantes commerciales à l'imputation et à l'éclatement des factures ainsi que la mise en place d'un système d'imputation après mise à jour des tables ont permis de réguler définitivement ce dysfonctionnement. L'accroissement de valeur ajoutée s'est chiffré entre N et N+2 à 2 600 €. Désormais, le service commercial procède à l'imputation des factures et le service comptabilité procède à leur vérification.

- **Actes d'engagements et notes de frais incomplets** : en rejetant les actes d'engagements incomplets, les établissements financiers réduisaient la capacité de couverture en trésorerie du site A. La régulation de ce dysfonctionnement obligeait donc les services comptable et financier à consacrer du temps supplémentaire pour revoir les comptes et trouver d'autres créances (factures) à céder.

La mise en place d'une procédure avec courrier d'accompagnement pour s'assurer que l'acte d'engagement est complet ainsi que la réorganisation du service avec une gestion unique des comptes ont permis de résorber définitivement ce dysfonctionnement et d'accroître la valeur ajoutée d'environ 400 euros.

Au même titre que la démarche adoptée pour l'exposé des deux indicateurs précédents (indicateurs sociaux et défauts de qualité), nous aborderons dans les développements suivants, le dernier indicateur en lien avec la « productivité directe » du site A pour appuyer notre démonstration de l'accroissement de la valeur ajoutée.

Tableau 15 - Indicateur « Écarts de productivité directe » du site A

ANNÉE DE RÉFÉRENCE SITE A	N	N+2	ACCROISSEMENT/ DESTRUCTION VA
COMPOSANT SITE A			
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE	972 600 €	550 900 €	421 700 €
TOTAL RÉDUCTION COÛTS CACHÉS SITE A	+ 421 700 €		

La réduction des coûts cachés de 421 700 €, relative à ce dernier indicateur, est constituée essentiellement de quatre composants : sursalaires (-63 000 €), surtemps (488 800 €), surconsommations (5 700 €), et non-productions (-9 800 €).

L'analyse de cet accroissement de valeur ajoutée nous conduit à présenter ici les causes profondes qui ont participé à la formation de ces gains de productivité directe :

- Lourdeur dans l'administration des ventes : il s'agissait du temps supplémentaire consacré au traitement des commandes ou à la relance du service commercial par le bureau d'études sur les dossiers en attente. La mise en place d'une procédure opérationnelle a permis de réguler définitivement cette lourdeur administrative constatée dans la prise de commandes et les dossiers ne sont plus relancés car ils sont retournés à l'administration des ventes pour être complétés. Désormais, le bureau d'études ne lance un dossier que quand il est complet. La réduction des coûts cachés qui s'en est suivie a été évaluée à 6 400 € durant la période étudiée (N/N+2).

- **Absence d'utilisation des supports d'information par les commerciaux** : la recherche d'informations continue par ces derniers auprès du service commercial constituait l'élément principal de ce dysfonctionnement. L'amélioration de l'équipement informatique des vendeurs conjugué à la réalisation de supports comme la plaquette commerciale par produit et l'activation de magazine spécialisé dans le transport sanitaire, ambulances et véhicule de secours et d'assistance aux victimes (VSAV), ont permis de générer un accroissement de valeur de 11 700 € entre N et N+2.

- **Absence et retard de transmission d'informations, dossiers et documents entre services et sites** : plusieurs dysfonctionnements élémentaires intéressent ce thème, Il s'agit par exemple de la non-transmission d'informations par le service de l'administration des ventes ou des dossiers de fabrication au service administratif. C'est aussi le cas du retard constaté dans la transmission des factures achats à la comptabilité, l'absence d'affichage des informations à destination des différents services, leurs transmissions à la Direction, ou encore entre les deux sites car les procédures de sous-traitance n'étaient pas respectées. Ces agissements anormaux obligeaient respectivement, le bureau d'études, à aller chercher les informations manquantes au service administration des ventes, le service administratif, à récupérer des dossiers de fabrication des véhicules (250 véhicules/an), le service comptabilité, à répondre aux relances fournisseurs, le PDG, à consacrer du temps pour obtenir des informations d'ordre commercial ou comptable, le contrôleur qualité, à réaliser le contrôle des véhicules en provenance du site B ou encore avec le chef d'atelier, à vérifier le dossier technique et enfin, l'opérateur de production, à corriger les problèmes liés à la sous-traitance.

Les régulations de départ étaient estimées en année N à environ 41 866 €. En N+2, elles ont été évaluées à 1 478 €, soit un accroissement de valeur ajoutée de 40 400 €.

Ces réductions de coûts cachés ont été rendues possibles par un ensemble d'actions comme la mise en place de « décompte de facturation », préalablement établi par le service commercial avant la transmission du dossier au bureau d'études, la mise en œuvre de procédures de transmission des dossiers de fabrication ou des factures avec copie systématique de ces dernières et envoi de la pièce comptable au service concerné pour validation. Ces actions se sont aussi traduites par le recrutement de personnel au service comptabilité et le développement

de la sensibilisation aux factures fournisseurs, l'instauration d'indicateurs de performance pour chaque service et la création d'un circuit de circulation des informations et enfin la mise à jour de la procédure de contrôle du site B avec ce qu'elle comporte en termes de formation et d'explication de la démarche au contrôleur de ce site par celui du site A. L'application stricte de la procédure de contrôle validée par la direction technique a permis de supprimer ainsi tous les problèmes de retouches lors des livraisons de véhicules entre les deux sites.

- Manque de matériel sanitaire disponible à la vente et absence du responsable du service « matériel médical » : le défaut de proposition par les commerciaux du matériel sanitaire à la vente était dû principalement au manque de disponibilité de ce dernier. Ce dysfonctionnement, qui n'a pas pu être évalué compte tenu du temps imparti à l'étude, générerait certainement un manque à gagner pour le site A. Quant à l'absence du responsable du service médical, la restructuration du service achats a permis de réguler définitivement cette anomalie. Désormais, une personne du service achats peut répondre à toutes les demandes d'informations émanant des clients sur le matériel médical.

Ainsi la régulation de départ (année N) estimée à 730 € a cédé la place en N+2, à un accroissement de la valeur ajoutée d'un montant équivalent, soit 730 € en N+2.

- Absence de proposition de financement et manque de suivi des dossiers : les commandes supplémentaires non financées par un organisme extérieur ainsi que le suivi défaillant des dossiers de financement constituent les dysfonctionnements élémentaires de cette rubrique. En effet, une part non négligeable du chiffre d'affaires aurait pu être prise en charge par un organisme extérieur de financement via un accord de partenariat, ce qui aurait permis de générer des revenus financiers. Au même titre, le suivi des dossiers de financement, s'il était de meilleure qualité, aurait pu réduire les temps impartis à rechercher de l'information pour compléter lesdits dossiers

La régulation de ces éléments dysfonctionnels entre N/N+2 fait ressortir plutôt une destruction de valeur ajoutée d'environ -5 584 €. Cette augmentation de coûts cachés s'explique essentiellement par l'augmentation estimée du nombre de commandes qui auraient pu être prises en charge par un organisme de financement (1 200 000 € de chiffres d'affaires en N,

contre 1 800 000 € de chiffre d'affaires en N+2). Soulignons toutefois ici, une baisse de fréquence de régulation des dossiers de financement, sans doute due à la meilleure qualité des dossiers, comme nous la supposions plus haut, et à la baisse du nombre des dossiers de financement réalisés.

- Inadaptation et sous-utilisation de l'équipement informatique - Manque de compétences et de formation informatique : la mauvaise perception du logiciel SOLO par les commerciaux qui occasionnait des temps de réponse trop lents, la sous-utilisation d'autres logiciels (Integral, Word, Excel) par le service commercial par manque de compétences ou de formation informatique, ou l'absence de télétransmission des comptes bancaires représentaient l'essentiel des régulations de départ relevées lors du diagnostic de l'année N, évaluées à 87 877 €.

L'équipement des commerciaux avec des ordinateurs portables plus puissants, plus conviviaux avec une facilité d'utilisation, la réalisation de formations intégrées par des personnes de l'entreprise, un turn-over faible au sein des cellules commerciale et administrative avec un effet d'expérience accrue du personnel, l'accès bancaire par internet et la généralisation d'internet sur des postes renouvelés et plus puissants ont eu raison de ces pratiques anormales. La régulation d'arrivée réalisée lors de l'évaluation de l'année N+2 indiquait un montant de coûts cachés de l'ordre de 2 435€, ce qui nous permet de déduire un accroissement de valeur ajoutée de 85 400 €.

- Dérangements par manque d'informations, de précisions, d'anticipation et d'échange : les demandes d'informations qui pourraient être évitées par les commerciaux ou le manque de précisions aux opérateurs sur les ordres de fabrication ainsi que les dérangements du service technique par manque d'anticipation et d'échange ou d'informations techniques sur les tarifs, reflétaient l'essentiel des tâches mal assumées.

La responsabilisation des commerciaux qui recherchent désormais les informations par eux-mêmes avec rappel en réunion commerciale, la mise à disposition auprès de ces derniers d'ordinateurs portables, ainsi que l'introduction d'assistants de production ont permis d'enregistrer un accroissement de la valeur ajoutée de 17 200 €. Les coûts cachés ont ainsi

baissé de 28 134 € (année N) à 109 60 € (année N+2), en dépit de l'augmentation du coût de régulation liée à la prise en charge, par le Directeur technique, des demandes conjointes des sites A et B.

- **Emplois du temps non mis à jour** : à cause de ce dysfonctionnement principal, le personnel du service administratif consacrait du temps supplémentaire à rechercher des personnes dans l'entreprise. La mise à jour d'un planning sur le réseau a permis de mettre un terme définitif à ce type dysfonctionnement. La réduction des coûts cachés a été estimée durant la période d'étude (N/N+2) à 28 600 €.

- **Manque de plans électriques et de faisceaux adaptés, de pièces, de gabarit et de matériel et outillage** : les principales tâches mal assumées recensées à travers ce thème concernaient le temps supplémentaire dépensé par les opérateurs pour rechercher des plans électriques ou des pièces au magasin, remis par le responsable de ce dernier au personnel de l'atelier. Il s'agissait aussi de l'absence de gabarit ou de faisceaux électriques qui obligeaient les opérateurs à mettre plus de temps dans la réalisation des véhicules ou encore les pertes de temps constatées dans la recherche du matériel et de l'outillage.

Plusieurs actions ont été accomplies pour remédier à ces situations comme les plans ou les faisceaux électriques réalisés pour les produits standards, le montage et l'utilisation du système synergie qui a permis de diminuer les temps passés, l'amélioration de l'approvisionnement grâce au système d'information de la production, aux groupes de travail sur l'approvisionnement et aux stocks revus à la hausse sur certaines pièces. Les gabarits sont à présent systématiquement réalisés lors de la conception des prototypes, et enfin, l'instauration d'un groupe de travail « matériel de production » a permis des investissements en outillage individuel et collectif. Les changements et améliorations opérées, ci-dessus, ont permis de constater lors de l'évaluation de l'année N+2, un accroissement significatif de valeur ajoutée d'environ 171 300 €. Rappelons que les régulations de départ, relevées pendant le diagnostic en N, étaient estimées à 233 721 €. En N+2, leur montant était évalué à 62 381€.

- **Mode de rangement défaillant, nomenclatures non distribuées et lourdeur de procédures** : l'inadaptation du mode de rangement des pièces par les opérateurs, l'absence de rangement matérialisé par le non-respect des procédures, ou encore la non-distribution des nomenclatures et la lourdeur de la procédure des pièces de rechange occasionnaient un coût de régulation estimé lors de l'année de réalisation du diagnostic en N à 18 6493 €. Ce coût induit par le surtemps consacré par les opérateurs à rechercher des pièces dans l'atelier, à ranger les stocks par le magasinier et les mettre à jour sur informatique, ou encore la dépense supplémentaire supportée pendant un mois, liée à l'embauche d'un intérimaire pour les besoins du rangement des stocks, la vérification des pièces par les assistants de production auprès du bureau des méthodes et le traitement des pièces de rechange, constituaient l'essentiel des régulations de ces dysfonctionnements.

Lors de l'évaluation de l'année N+2, le coût de régulation a atteint 140 800 €. Cette baisse est à relativiser car elle traduit en fait, en dépit de l'augmentation du personnel productif, des améliorations certaines des temps de régulations. C'est un ensemble d'actions qui a permis d'atteindre ces résultats. Parmi les actions menées, nous en citerons la création d'une zone de stockage, le démontage de la cabine peinture, une meilleure identification des pièces, la mise en place d'objectifs visant au respect de la procédure de rangement des pièces, la mise à jour régulière des nomenclatures, la nomination des assistants de production et enfin, la revue, lors d'un groupe de travail, de la procédure des pièces de rechange. Ces améliorations se sont traduites par une réduction des coûts cachés de l'ordre de 45 600 € durant la période étudiée (N/N+2).

- **Rupture de stocks** : les retards imputés aux fournisseurs, les erreurs relevées au niveau des stocks et des nomenclatures ainsi que les produits non commandés constituaient les principales régulations de ce dysfonctionnement élémentaire.

La mise en place de d'inventaires tournants comprenant des contrôles plus fréquents des stocks ont permis de diminuer les ruptures d'approvisionnement. Les coûts de régulations de départ (N) et d'arrivée (N+2), ont été estimés respectivement à 13 316 € et 12 951 €. Cela laisse penser, de par le faible montant de l'accroissement de valeur ajoutée évalué ici à 365 €, que d'autres

actions doivent être entreprises pour compresser davantage ces coûts cachés, synonymes destruction de valeur.

- **Retard de production et manque de planification et de pilotage de l'atelier de fabrication** : plusieurs causes ont été identifiées comme étant à la base de ces dysfonctionnements. C'est le manque de planification de la production qui contraignait le responsable commercial à rechercher des informations sur l'état d'avancement des véhicules, ou encore la surcharge de travail des chefs d'équipe et leur manque de disponibilité qui obligeaient les opérateurs à attendre un rendez-vous ou des ordres de fabrication. C'est également le cas du non-respect des temps de production par manque de pilotage du chef d'atelier. Ce dernier consacrait ainsi du temps supplémentaire pour s'assurer du respect du planning ou de son changement en cas de besoin ; les opérateurs pour réaliser des véhicules ou les déplacer dans l'atelier à cause des changements fréquents de plannings ou des ruptures de stocks. En plus des régulations de ces dysfonctionnements, il convient de rappeler aussi le temps consacré par les responsables des services ressources humaines et service technique pour appeler, recevoir, sélectionner, recruter, former et gérer les contrats d'intérimaires, ce qui représentait un surcoût d'emplois significatif.

Pour pallier ces retards, un ensemble d'actions a été mis en place comme la réalisation de réunions hebdomadaires (commercial/production), la fiabilisation des délais par l'instauration d'objectifs visant le respect des délais de production, la nomination des assistants de production, qui désormais participent à la formation des intérimaires, encadrent les opérateurs et gèrent chacun une ligne de produit ou encore un meilleur approvisionnement des pièces pour diminuer les ruptures de stocks et les changements de plannings grâce au système d'information de la production et l'anticipation des pics de production.

Les coûts induits par les régulations de dysfonctionnements ont donc été évalués en N à 294 889 € dont 58 554 €, dus uniquement au recours à l'intérim. En N+2, ces régulations se sont élevées à 278 855 € dont 109 451 €, pour le seul coût de régulation imputée à l'intérim. Cela s'est traduit par un accroissement de la valeur ajoutée de l'ordre de 16 000 €. Toutefois, nous observons que le seul recours à l'intérim, durant la période étudiée (N/N+2), a influencé de façon négative cet accroissement de valeur, puisque c'est une destruction de valeur ajoutée de

50 897 € dont il s'agit, représentée essentiellement ici par le surcoût horaire d'emploi et la sous-productivité des postes tenus par les intérimaires.

- **Éloignement du magasin** : les déplacements du magasin aux bureaux pour récupérer des documents imprimés et envoyer des fax par le magasinier occasionnaient un coût de régulation en N de 3 653 €.

Ce dysfonctionnement a été régulé définitivement en N+2, puisqu'une imprimante et un fax ont été installés au magasin. L'accroissement de valeur qui en a résulté est équivalent au montant de régulation de départ, soit 3 600 €.

- **Absence d'anticipation et de préparation de dossiers** : la réalisation de dossiers individuels (RTI) en lieu et place de dossiers par types (RPT) en vue de satisfaire les exigences techniques prescrites par les réglementations nationales et européennes d'homologation des véhicules a entraîné des délais de traitement de dossiers plus longs. En N, le coût de régulation a été estimé 4236 €. Lors de l'évaluation en N+2, la régulation de ce dysfonctionnement a été évaluée à 10 166 €. L'augmentation des coûts cachés (destruction de valeur ajoutée de -5 900 €) s'explique ici par l'accroissement du nombre de dossiers réalisés en réception à titre isolé (100 dossiers RTI en N contre 240 en N+2).

- **Retard des paiements des véhicules repris** : l'optimisation de la gestion de trésorerie impliquait du temps supplémentaire de la part du service comptabilité pour céder des factures (recours à la loi DAILLY) et faire face ainsi au retard de paiement des véhicules repris. Cet instrument financier, rappelons-le, n'est pas exempt d'impact à la baisse sur le résultat. Son activation induisait automatiquement des frais financiers.

Durant la période étudiée, de par la réduction des reprises de véhicules par le Site B, la régulation de départ estimée à 6 123 € en N, a été totalement résorbée en N+2. L'accroissement de la valeur ajoutée s'élève donc à la hauteur de même chiffre, soit 6 123 €.

- Retard des réunions et sous-productivité des opérateurs : les retards des débuts de réunions du CE ainsi que la sous-productivité matérialisée par le temps perdu par les opérateurs à la fin de ces dispositifs engendraient des coûts de régulation qui impactaient la création de la valeur ajoutée.

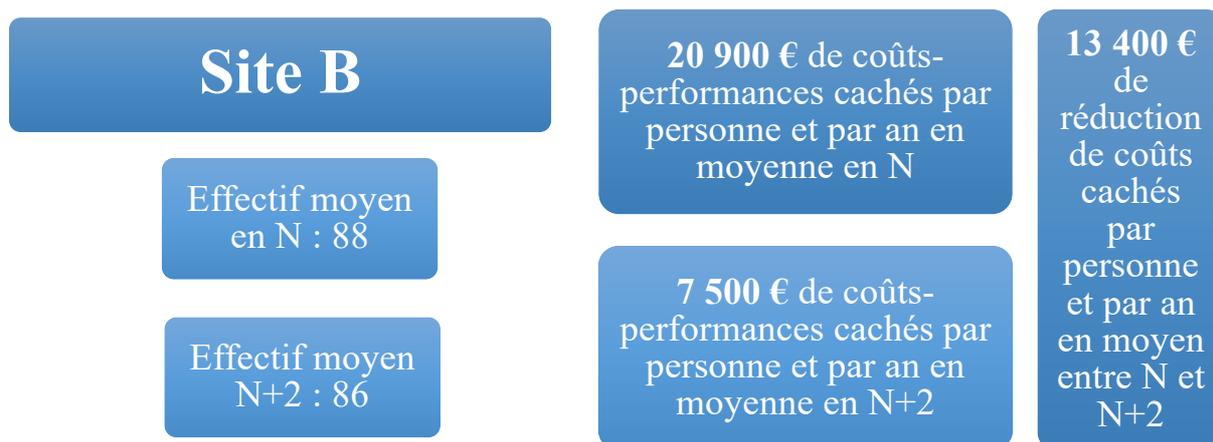
L'évaluation réalisée en N+2 a fait état d'une destruction de valeur de -862 €. Ce résultat obtenu par différence des coûts de régulation de départ et d'arrivée (3 751 € en N contre 4 613 € en N+2) est à nuancer car, si des actions d'auto-analyse du temps ont permis aux membres du CE de se rendre compte de la perte de la valeur ajoutée liée au retard des réunions, l'absence d'amélioration de la productivité des opérateurs, quant à elle, demeure toujours d'actualité, d'autant plus que le site a enregistré une augmentation de l'effectif moyen durant la période étudiée (40 opérateurs en N contre 55 opérateurs en N+2).

- Manque de clarté dans la répartition des tâches et glissements de fonctions : la réalisation de travaux par des personnes qui ne sont pas concernées ou l'exécution de tâches par un responsable pour pallier l'absence de personnel de niveau « employé » représentaient les régulations essentielles de cette thématique dysfonctionnelle. Bien que le premier point n'ait pas pu être évalué compte tenu du temps imparti à l'étude, des actions ont été entreprises comme la rédaction des définitions de l'ensemble des postes et de leurs fiches, la réorganisation des services ou encore le recrutement de personnel supplémentaire aux services achats et méthodes. L'effet sur l'accroissement de la valeur ajoutée en N+2, mesuré uniquement par rapport à la régulation de glissements de fonctions, a permis de réduire les coûts cachés d'environ 450 €, soit 50% du montant de la régulation de départ, évalué à 936 € en N.

Après ce premier volet d'analyse consacré au site A, nous empruntons la même démarche pour étudier la synthèse des coûts performances cachés du site B telle que présentée dans le tableau suivant :

Tableau 16 - Synthèse des coûts-performances cachés par couple (indicateur-composant) du site B (Années N et N+2 en Euros)

RUBRIQUES	SURSALAIRE		SURTEMPS		SURCONSOUMMATIONS		NON-PRODUCTIONS		NON-CRÉATION DE POTENTIEL		TOTAL	
	N	N+2	N	N+2	N	N+2	N	N+2	N	N+2	N	N+2
ABSENTÉISME	40200 €	36300 €	300 €	200 €	N.E.	N.E.	92300 €	94300 €	N.E.	N.E.	132800 €	130800 €
ACCIDENT DE TRAVAIL	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	4900 €	1000 €	N.E.	N.E.	4900 €	1000 €
ROTATION DE PERSONNEL	N.E.	N.E.	12900 €	800 €	N.E.	N.E.	12300 €	5700 €	N.E.	N.E.	25200 €	6500 €
DÉFAUTS DE QUALITÉ	N.E.	N.E.	209800 €	28800 €	16700 €	8900 €	99000 €	N.E.	N.E.	N.E.	325500 €	37700 €
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE	11900 €	26500 €	625700 €	73900 €	347300 €	120000 €	367300 €	249000 €	N.E.	N.E.	1352200 €	469400 €
TOTAL	52100 €	62800 €	848700 €	103700 €	364000 €	128900	575800 €	350000 €	N.E.	N.E.	1840600 €	645400 €
MONTANT TOTAL DE RÉDUCTION DES COÛTS CACHÉS											1 195 200 €	



Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux indicateurs sociaux regroupés dans le tableau n°17, ensuite, nous expliciterons les deux autres catégories d'indicateurs (défauts de qualité et écarts de productivité directe).

Tableau 17 - Indicateurs sociaux de la performance du site B : Absentéisme - Accidents du travail et Rotation de personnel

ANNÉE DE RÉFÉRENCE SITE B	N	N+2	ACCROISSEMENT/ DESTRUCTION VA
COMPOSANT SITE B			
ABSENTÉISME	132 800 €	130 800 €	2 000 €
ACCIDENTS DU TRAVAIL	4 900 €	1 000 €	3 900 €
ROTATION DE PERSONNEL	25 200 €	6 500 €	18 700 €
TOTAL COÛTS CACHÉS	162 900 €	138 300 €	
TOTAL RÉDUCTION COÛTS CACHÉS SITE B	+ 24 600 €		

Cette synthèse nous conduit aux observations suivantes :

- **Absentéisme** : même s'il apparaît peu significatif pour le site B en termes d'accroissement de valeur ajoutée (+2 000 € de réduction de coûts cachés) entre N et N+2 (3 ans), cet indicateur n'en demeure pas moins intéressant à analyser. Cette faible variation trouve essentiellement ses origines dans les composants de « sursalaires », « surtemps » qui ont enregistré une amélioration (+4 000 €), par contre au niveau du composant « non-productions », c'est plutôt une dégradation qui est à noter puisque sur cette même période, le site B a enregistré une destruction de valeur ajoutée de l'ordre de 2 000 € (94 300 € - 92 300 €).

Si nous analysons les données quantitatives collectées, nous notons que cet absentéisme est essentiellement dû au motif maladie (530 jours / 729 jours en N contre 401 jours / 796 jours en N+2). Bien que cet absentéisme pour maladie enregistre une baisse d'environ 24%, il ressort au niveau du site B une augmentation du taux général d'absentéisme, passant de 3,35% (année N) à 3,98% (année N+2). Cette progression s'explique essentiellement par un absentéisme représentatif d'une vie sociale interne au site (179 jours en N contre 249 jours en N+2) et à l'absentéisme d'origine externe (absentéisme incompressible) qui a atteint 146 jours en N+2 contre 19,6 jours en N. En N comme en N+2, environ la moitié des motifs recensés concernent les absences pour maladie supérieures à 3 jours imputées à la catégorie « employés ».

Si l'examen de cet indicateur nous amène à signaler que le nombre de jours d'absentéisme global enregistré auprès de la catégorie « employés » demeure approximativement stable (700 jours en N contre 722 jours en N+ 2), l'absentéisme, en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique, enregistre, comme il a été précisé précédemment, une baisse significative entre N et N+2 (530 jours en N contre 401 jours en N+2). Enfin, n'oublions pas de relever le doublement du nombre de jours de formation, toutes catégories confondues, qui a doublé, en passant de 62 jours à 125 jours. Ce sursaut renseigne sur les choix stratégiques de l'entreprise de développer son potentiel humain.

- **Accidents du travail** : la réduction des coûts cachés liés à l'indicateur « Accidents du travail » s'élève à 3 900 € (4900 € en N contre 1 000 € en N+2). Le composant « non-productions »

représente l'unique constituante de cet indicateur. En termes de nombre d'heures d'absences, le site B a enregistré une baisse d'environ 78% (261 heures en N contre 56 heures en N+2), imputées pour la totalité à la catégorie « employés ». Cette régression de 12 accidents graves (année N) à 3 accidents déclarés (année N+2), permet d'envisager qu'une série d'actions de prévention ont dû être mises en œuvre pour maîtriser l'impact sur la productivité.

- **Rotation de personnel** : l'évaluation des coûts cachés entre N et N+2 s'est établie respectivement à 25 200 et 6 500 €. Cet écart a permis de constater un accroissement de la valeur ajoutée durant cette période de l'ordre de 18 700 €, essentiellement composé de surtemps et de non-productions (12100€ pour le premier composant et 6 600 € pour le second).

L'étude approfondie de cet indicateur social nous indique tout d'abord que le taux de rotation de personnel (sorties définitives de personnel titulaire) a été estimé à 31,82% en N contre 13,95% en N+2. Cette réduction, de plus de la moitié du taux de rotation de personnel, s'explique par le départ de 28 personnes titulaires sur un effectif de 88 collaborateurs estimé en N, contre 12 personnes titulaires par rapport à l'effectif de l'année N+2 évalué, quant à lui, à 86 personnes. Ensuite, si nous examinons le taux d'instabilité qui mesure tous les mouvements de personnel, nous constatons que ce dernier est évalué à 56,82% par rapport à l'effectif de l'année N (20 entrées, 28 sorties, 2 entrées/sorties) contre 25,58% (8 entrées, 12 sorties, 2 entrées/sorties) calculé sur un effectif de 86 personnes durant l'année N+2.

Ces mouvements de personnel, jugés chronophages en matière de traitement et de pilotage administratif des dossiers (sorties des anciens salariés, sélection des nouveaux candidats, entretiens, etc.), occasionnaient aussi une baisse de la productivité des nouveaux embauchés pour des motifs tenant à l'assistance, à la formation et à l'accompagnement durant leurs premiers mois d'intégration pour les rendre totalement opérationnels.

Comme nous l'avons énoncé plus haut, nous analysons après ce volet d'indicateurs sociaux, un second indicateur portant sur les « défauts de qualité » (cf. tableau n°18) pour étayer notre démonstration de l'accroissement et de la destruction de la valeur ajoutée.

Tableau 18 - Indicateur défauts de qualité du site B

ANNÉE DE RÉFÉRENCE SITE B	N	N+2	ACCROISSEMENT/ DESTRUCTION VA
COMPOSANT SITE B			
DÉFAUTS DE QUALITÉ	325 500 €	37 700 €	287 800 €
TOTAL RÉDUCTION COÛTS CACHÉS SITE B	+ 287 800 €		

Les coûts cachés du site B estimés à 325 500 € en année N sont passés à 37 700 € en année N+2. Cette variation permet de constater un accroissement de valeur ajoutée d'environ 287 800 €, dont l'essentiel est localisé dans trois composants à savoir : surtemps (181 000 €), surconsommations (7 800 €) et non-productions (99 000 €). Pour comprendre les causes profondes ayant induit cet état de fait, nous présentons dans les développements suivants, à l'instar de l'analyse effectuée pour le site A, les raisons répertoriées dans l'évaluation réalisée durant la période N/N+2.

- Absence de communication publicitaire envers les clients : La non-visibilité des produits de la gamme vis-à-vis de l'extérieur et l'absence d'une politique commerciale pour capter de nouveaux clients, ont représenté un manque à gagner, estimé en année N, à environ 97 461 €.

La mise en place d'un ensemble d'actions comme la réalisation d'une plaquette pour chaque produit de la gamme, le lancement de mailing auprès des clients et prospects ainsi que la relance d'un magazine spécialisé dédié au transport sanitaire, ambulances et véhicule de secours et d'assistance aux victimes (VSAV), a permis de rattraper ce retard dû au manque de visibilité et de gagner des nouveaux parts de marché.

Ainsi, l'accroissement de valeur ajoutée enregistré au titre de l'année N+2 a égalé le manque à gagner de l'année N, soit 97 461 €, traduisant ainsi une réduction de coûts cachés dans ce registre de l'ordre de 100%.

- **Manque de clarté et d'informations sur les bons de commandes et devis** : ce dysfonctionnement concerne essentiellement les informations portées sur les bons de commande et devis. En effet, du temps supplémentaire était consacré à collecter auprès des commerciaux l'information manquante sur les bons de commande et devis et à déchiffrer ces derniers. Il s'agissait aussi de vérifier avec les clients le contenu de leurs commandes et de s'assurer de leur faisabilité auprès du service méthode à travers l'étude des dossiers techniques. Le coût de régulation supporté par le site B du fait de ces perturbations durant l'année N, a été estimé à 18 399 €.

Les actions entreprises de mise en place de nouvelles procédures de gestion des bons de commande, de refonte de la matrice devis et de concertation, désormais meilleure, instituée entre la Direction commerciale et les commerciaux ont permis de réduire de façon importante le coût de régulation évoquée précédemment. L'accroissement de la valeur ajoutée a ainsi été chiffré à 16 800 € en N+2. Rappelons toutefois que le site B n'est dorénavant concerné que par les bons de commande de véhicules funéraires. Le reste de l'activité commerciale a été transféré sur le site A suite à la fusion des deux réseaux commerciaux.

- **Manque de transmission des informations** : il s'agit de pointer le travail supplémentaire induit pour réguler cette communication d'informations défaillante. Ainsi, des dossiers commerciaux se trouvaient en souffrance car il manquait des informations relatives aux véhicules commandés émanant des services méthodes ou du responsable export. Ce dysfonctionnement se matérialisait aussi par des informations manquantes entre le service commercial et la production, pour informer les clients des éventuels retards et anticiper, le cas échéant, les réclamations de ces derniers, ou encore des dossiers de fabrication incomplets qui obligeaient les responsables et les opérateurs de ce service à chercher des informations d'ordre commercial ou auprès du bureau d'études. Enfin, ce manque de transmission d'informations pouvait aussi porter sur le non-contrôle des véhicules, prêts à être livrés à la sortie de la chaîne aux clients, car soit le contrôleur n'était pas au courant de la livraison, soit il était absent. Ces différentes régulations ont occasionné un coût caché estimé à 30 624 € lors du diagnostic réalisé en N.

Les actions entreprises au niveau de la gestion des dossiers (dossiers commerciaux de meilleure qualité, contenant des informations complètes et des dossiers techniques du bureau d'études, plus soignés et détaillés), ou encore la mise en place d'une liste des véhicules commercialisables

gérée par le responsable de production, ont contribué à réduire de façon significative le niveau des coûts cachés, en le faisant passer à 5 500 € en N+2. Signalons aussi que le regroupement des activités commerciales des deux sites a été fort utile dans cet accroissement de la valeur ajoutée, évalué ici à 25 000 €.

- **Système informatique inadapté et manque de formation** : des doublons au niveau des commandes clients étaient détectés dans le système informatique car les informations déjà saisies par le service commercial (secrétaire commerciale), étaient à nouveau ressaisies par quatre services : méthodes, approvisionnements, homologation et service après-vente. Ce dysfonctionnement se reflétait ainsi au niveau de la comptabilité clients-fournisseurs et par conséquent sur les doubles facturations. Quant au logiciel de comptabilité et au manque de formation qui lui était associé, ce sont, cette fois-ci, des dysfonctionnements matérialisés par des erreurs d'enregistrement de factures d'achats ou des difficultés d'identification de fournisseurs, réclamant leurs règlements qui étaient pointés dans le diagnostic.

Pour faire face à ces situations et réduire les coûts de régulation, plusieurs actions ont été mises en œuvre. Nous citerons la mise en place effective d'un système d'information pour les commerciaux, conjugué à la concentration de la saisie des informations commerciales par l'administration des ventes du site A ; l'affectation d'une personne du service comptabilité à la recherche des doubles facturations et au remboursement des clients ; le changement de logiciel de comptabilité et sa mise en cohérence avec le logiciel utilisé sur le site A ; l'harmonisation des plans comptables entre les des deux sites de production ainsi que l'embauche de deux personnes au service comptable du site A, dédiées à la comptabilité du site B ; et enfin l'emploi d'une personne pour réaliser le tri des factures. Ces mesures ont permis de constater une réduction de coûts cachés durant la période N/N+2 de l'ordre de 16 000 € (16 214 € - 99 €).

Lors de l'évaluation, le responsable du service comptabilité a estimé les doubles facturations sur les comptes clients à environ 152 000 € et que 90% des comptes clients ont été mis à jour.

- **Mauvaise gestion des stocks et ruptures d'approvisionnement en fabrication** : les dysfonctionnements répertoriés dans cette rubrique intéressaient la gestion défaillante des châssis, les pièces manquantes au niveau du magasin ainsi que la caisse de production incomplète. Plusieurs causes profondes étaient à l'origine de ces perturbations comme les

retards de livraisons des pièces ou des ruptures causées soit par l'absence de règlements des fournisseurs, soit par le refus de livraison de ces derniers pour cause de rupture de leurs propres stocks.

Pour pallier ces problèmes, plusieurs actions ont été mises en place comme une procédure de suivi mensuel des stocks qui a permis d'améliorer la gestion des châssis. Désormais, le système d'information est mis à jour automatiquement et permet d'alimenter les indicateurs de pilotage.

La réunion planning hebdomadaire a aussi permis d'anticiper les lancements en production et les commandes de pièces, ou la vérification systématique par les chefs d'équipe des caisses de production lors de la mise en fabrication. Dorénavant, ces derniers transmettent régulièrement des informations au bureau d'études concernant la mise à jour des nomenclatures et signalent au magasin les pièces manquantes qui sont à commander et/ou à réserver. Ces actions ont permis une réduction de coûts cachés d'environ 18 900 € entre la période d'étude N et N+2.

- Défectuosité et mauvaise qualité des pièces : les pièces abîmées ou de mauvaise qualité constituaient l'essentiel des dysfonctionnements imputés à cette catégorie. Les coûts supplémentaires traduits en termes de ressources temps, surconsommations et non-productions se matérialisaient par la mauvaise qualité des pièces en polyester non contrôlées à la réception et par les défauts de polyester causés par l'usure des moules. Il y avait aussi des difficultés rencontrées lors de la mise en place des pièces défectueuses, leur adaptation ou leur remplacement par de nouvelles pièces à rechercher au magasin.

La régulation de ces dysfonctionnements évaluée lors de la réalisation du diagnostic en N à 32 209 €, s'est atténuée pour atteindre en année N+2 le montant de 2 751 €. Cette baisse traduit ainsi un accroissement notoire de la valeur ajoutée de l'ordre de 29 500 €. Cette création de valeur a été rendue possible par la mise en œuvre d'un ensemble d'actions concrètes comme la décision de sous-traiter une grande partie des pièces polyester, l'installation d'une fiche de non-conformité pour identifier rapidement les pièces défectueuses et garantir leur traitement rapide, la mise en place d'un système de gestion des stocks avec codification de chacune des pièces et enfin l'harmonisation des fournisseurs entre les deux sites.

- Pannes électriques : l'absence de test de fonctionnement électrique par les opérateurs ainsi que la mauvaise qualité du bloc synergie semblaient être à l'origine des pannes électriques observées dans l'atelier comme chez le client. Plusieurs véhicules dans l'atelier (environ

150 par an) obligeaient les opérateurs à consacrer du temps pour refaire les tests de fonctionnement électriques. De même, du temps était aussi consacré à réguler les pannes causées par la mauvaise qualité du bloc synergie sur les véhicules déjà livrés aux clients. Le service après-vente intervenait ainsi pour se faire expliquer la panne par le client, rechercher des informations auprès du fabricant des blocs synergie pour dépanner le client et enfin, rappeler le client pour s'assurer que tout était rentré dans l'ordre.

Face à ces désordres, une procédure d'autocontrôle du travail par les opérateurs a été mise en place, qui s'est traduite par la formalisation d'une fiche d'autocontrôle, remplie par ces derniers et vérifiée par le contrôleur final. Il s'est agi aussi de développer les compétences concernant la pose des boîtiers électriques et d'agir sur la qualité de ces blocs synergie, grâce à la mise en place de fiches de non-conformité, qui désormais permettent d'assurer une meilleure liaison avec les fournisseurs.

Nous relevons toutefois qu'aucune amélioration concernant les interventions du service après-vente n'a été relevée par les acteurs de l'entreprise. La réduction des coûts cachés liée à ces pannes électriques a été estimée à 708 € en N+2. La régulation de départ des coûts cachés constatée lors du diagnostic de l'année N, quant à elle, était évaluée à 1 865 €.

- Manque de standardisation et difficultés d'assemblage des pièces : le non-respect des consignes par les opérateurs et des plans par le ferrage contribuait aux erreurs et difficultés rencontrées lors du montage et d'assemblage des véhicules. En effet, le manque de standardisation participait à cet état de fait, car le contrôleur consacrait du temps supplémentaire à comprendre le montage du véhicule réalisé. Au même titre, l'assemblage des pièces, par manque de respect des plans par le ferrage, introduisait des difficultés qui nécessitaient de la part de la production, du ferrage et de la finition, des interventions additionnelles pour redéployer les véhicules dans l'atelier, contrôler le ferrage, corriger les erreurs, refaire la peinture etc.

Pour réguler ces problèmes, il a été décidé d'introduire une dose importante de standardisation des produits, notamment en réduisant la vente des véhicules non standards. D'autres actions ont été mises en place, comme l'harmonisation des méthodes de travail des équipes, la sensibilisation des opérateurs au respect des consignes inscrites dans le cahier des charges, la réorganisation des équipes de production en intégrant un ferreur auprès de chacune d'entre elles ou encore le développement de la responsabilisation du personnel par la mise en place de fiches

d'autocontrôle et des contrats d'activité périodiquement négociables. Ces actions ont eu un effet bénéfique puisque la réduction des coûts cachés durant la période N/N+2 s'est élevée à 23 000 €. Les régulations de départ (année N) et d'arrivée (N+2) étaient respectivement estimées à 25 180 € et 2114 €.

- Défauts de finition et véhicules abîmés : il s'agissait essentiellement des défauts de finition relevés lors des contrôles réalisés ou la reprise des peintures sur les véhicules abîmés par manque de place dans l'atelier. Le contrôleur et les opérateurs passaient ainsi du temps supplémentaire pour réguler ces dysfonctionnements.

Plusieurs actions ont été menées pour réduire au maximum les coûts liés à ces régulations. Parmi elles, nous citerons la mise en place de fiches d'autocontrôle pour chaque poste de travail afin de sensibiliser les opérateurs à la qualité de la production ; le réaménagement de l'atelier avec création de couloirs centraux qui facilitent les déplacements des véhicules ; la réorganisation des équipes, avec nomination de chefs d'équipes qui gèrent désormais une ligne de produits et procèdent au contrôle des véhicules avant un contrôle final. Ce dernier devient plus rigoureux et se voit doté d'une procédure stricte et accompagné d'une formation du contrôleur par les responsables du site A. Ces changements ont permis d'enregistrer un accroissement de valeur d'environ 35 400 €, puisque les coûts cachés ont enregistré une baisse, passant de 36 946 € en N à 1 560 € en N+2.

Non-conformité de la station de lavage : ce défaut de conformité qui présentait un risque d'amende pour envoi des rejets dans la nature avait pour « justificatif » le coût important des travaux liés à cette mise en conformité.

L'achat d'un séparateur eau/huile et la mise en place d'une commande à distance du compresseur et d'une purge automatique de la cuve ont permis de réguler ce dysfonctionnement et de conformer désormais la station de lavage aux normes. Cette situation n'a toutefois pas donné lieu à évaluation.

- Non-respect des délais : ce dysfonctionnement portait sur les retards constatés dans les délais de livraison aux clients à cause de la surcharge de travail, ou du fait des problèmes d'approvisionnement de pièces. Ce non-respect des délais obligeait les services commerciaux

(secrétariat, service après-vente, service devis, réunion planning, service export) à consacrer du temps supplémentaire pour répondre aux réclamations clients, renégocier les délais, vérifier l'avancement des véhicules, rechercher des solutions à mettre en œuvre pour pallier ces retards comme le prêt de véhicules appartenant au site ou loués à des prestataires externes. L'ensemble de ces régulations entraînaient des coûts supplémentaires qui obéraient la rentabilité économique et financière du site B.

Face à cette situation, des changements ont été introduits et des actions menées pour ne plus subir le diktat du pilotage par le seul client. Le transfert du service commercial du site B au site A, à travers une opération de fusion, était une première réponse qui a contribué à centraliser et à améliorer la gestion des réclamations clients. Les relations clients sont à présent gérées sur le site A avec plus de visibilité et de clarté dans le pilotage des délais de livraison, notamment par la mise en place d'une procédure de traitement des appels clients. Des réunions hebdomadaires sont réalisées entre l'administration des ventes et le responsable technique, le prêt de véhicules et leur entretien sont assurés exclusivement par le site B et enfin, la mise en place par le responsable export d'un indicateur de pilotage de l'avancement des véhicules export, de la demande à la livraison, permet de mieux anticiper un éventuel retard. Toutes ces actions ont permis de réduire le niveau des coûts cachés entre N et N+2, qui est passé de 38 526 € à 13720 €, matérialisant au passage par un accroissement de valeur de l'ordre de 24 800 €.

Pour terminer notre analyse de la synthèse des coûts performances cachés du site B, l'écart de productivité directe sera notre dernier indicateur pour rendre compte des raisons profondes qui président à la création ou à la destruction de la valeur ajoutée au sein de ce site (cf. tableau n°19).

Tableau 19 - Indicateur « Écarts de productivité directe » du site B

ANNÉE DE RÉFÉRENCE SITE B	N	N+2	ACCROISSEMENT/ DESTRUCTION VA
COMPOSANT SITE B			
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE	1 352 200 €	469 400 €	882 800 €
TOTAL RÉDUCTION COÛTS CACHÉS SITE B	+ 882 800 €		

- **Manque d'évolution de la gamme de produits** : L'absence d'une cellule de recherche et développement ainsi que le manque de temps du service méthodes participaient à ce manque d'évolution de la gamme de produits qui occasionnait un manque à gagner, estimé lors de la réalisation du diagnostic en N, à 166 062 €. Cela représentait l'équivalent de 10% de véhicules supplémentaires que le site B aurait pu vendre.

La réorganisation du réseau et son unification ont permis de supprimer la concurrence entre les deux sites et les pertes de certains contrats. Désormais, cette réorganisation permet de disposer d'une gamme complète de véhicules à la vente et de définir une stratégie commerciale proposant un planning de développement pour N+3 avec le lancement prévisionnel de plusieurs véhicules. Les actions entreprises ont ainsi permis en N+2 de résorber la totalité des coûts cachés énoncés précédemment, soit 166 000 €.

- **Gestion défaillante des dossiers des appels d'offres** : la méconnaissance de la stratégie commerciale impliquait de la part du service devis des réponses inutiles à des appels d'offres non souhaités par le site B. Ce dysfonctionnement se matérialisait aussi à travers le temps consacré à répondre à des dossiers d'appels d'offres étrangers, perdus d'avance faute d'approfondissement suffisant, ou encore par la réalisation de dossiers dans l'urgence.

Pour retrouver un fonctionnement jugé normal, l'unification du réseau a été salutaire car elle a conduit à définir une stratégie unique pour les appels d'offres avec validation en amont de la Direction commerciale. Les priorités face aux dossiers des appels d'offres sont ainsi claires et bien identifiées ; le responsable export dispose désormais d'une expérience plus solide ; la

centralisation de la gestion des dossiers est localisée sur le site A avec recrutement de personnes au bureau d'études ; enfin, la mise en place d'indicateurs a permis d'anticiper la parution des dossiers et les échéances de réponse.

Ces actions ont conduit à un accroissement de la valeur ajoutée d'environ 4 500 €. Les régulations de dysfonctionnements de départ (N) et d'arrivée (N+2) étaient estimées respectivement à 4 743 € et 211 €.

- **Manque d'accord de financement des clients** : bien que ce dysfonctionnement élémentaire n'ait pas pu être évalué compte tenu du temps imparti à l'étude, la Direction commerciale estimait qu'un véhicule sur dix n'avait pas pu être vendu faute d'accord sur le financement du dossier.

Pour assurer un grand niveau de fiabilité, l'ensemble de la gestion commerciale est désormais réalisé par la cellule commerciale du groupe située sur le site A. A priori, sur l'année N+2, aucune annulation de commande a été enregistrée faute d'un accord de financement, considéré désormais comme un service complémentaire.

- **Factures impayées** : la double facturation des clients et l'inadaptation de la procédure d'envoi du matériel médical ainsi que la gestion des relances constituaient l'essentiel de ce thème de dysfonctionnements. Le manque à gagner, matérialisé par des créances anciennes jugées non recouvrables ainsi par le surtemps consacré par le service comptabilité à relancer les clients débiteurs, a été estimé, lors de la réalisation du diagnostic (année N) à 15 812 €. En N+2, ce manque à gagner ne s'est pas résorbé et il s'est même amplifié puisque l'évaluation de la régulation de ce dysfonctionnement a été estimée à environ 206 700 €.

La prise en compte de cette destruction importante de la valeur ajoutée, évaluée ici à -191 200 €, a conduit à la mise en place d'actions comme la révision de la procédure d'envoi du matériel médical pour limiter les doubles facturations, la programmation régulière de temps pour la gestion des impayés, la transmission des factures impayés aux commerciaux qui se chargent de les recouvrer, et enfin la programmation d'une relance automatique pour les pièces détachées en N+3.

- **Contentieux juridiques et manque de suivi de dossiers** : il s'agissait essentiellement du temps passé par le service homologation à rechercher des informations sur l'état des dossiers auprès des responsables ainsi que celui dédié à la concertation avec l'avocat pour la constitution de dossiers juridiques. Le coût de régulations de ces perturbations, estimé en N à 2 076, a été complètement résorbé en N+2, enregistrant au passage un accroissement de la valeur ajoutée équivalent de 2 000 €.

Soulignons toutefois que le coût financier liés aux frais de contentieux juridiques (avocat, expertise, coût des réparations etc.) n'a pas fait l'objet d'une évaluation, compte tenu du temps imparti à l'étude.

- **Vente de produits non standards et absence de facturation de certains travaux** : le non-respect des consignes par les commerciaux nécessitait l'accomplissement de plusieurs actions et interventions pour s'adapter à la vente de produits non standards : c'était le cas notamment de la secrétaire commerciale, du service méthode et du dessinateur qui consacraient du temps supplémentaire à traiter les commandes ou les dossiers de ces produits. Il s'agissait aussi du service technique qui se trouvait obligé de réaliser des études complémentaires ou encore le service approvisionnement qui commandait des pièces spécifiques. Enfin, les opérateurs devaient ajuster les pièces et les meubles lors de chaque vente de produit non standard. Ces actions et interventions ont aussi généré une absence de facturation de certains travaux.

Pour faire face aux coûts de régulations nécessitées par la vente de produits non standards, des actions ont été entreprises comme le transfert de la gestion de produits non standards du site B au service commercial du site A, la forte sensibilisation des commerciaux, depuis l'unification du réseau commercial, aux difficultés liées à la vente de produits non standards, au respect des procédures ou encore la plus grande rigueur, dont fait preuve le bureau d'études, qui permet de réduire les difficultés dans la conception de ces produits. Entre N et N+2, l'accroissement de valeur a été estimé à 19 500 €. Les coûts de régulation de départ (année N) et d'arrivée (année N+2) se sont élevés respectivement à 5 231 € et 32 770 €.

Néanmoins, ce résultat est à relativiser car 80% des véhicules blancs fabriqués sur le site A concernent des produits non standards et la sensibilisation forte de l'ensemble des personnes, n'a pas encore permis malheureusement d'atteindre les résultats souhaités en termes de respect des procédures.

- **Procédure défailante de classement et d'archivage de documents** : l'absence de classement et d'archivage par manque de temps obligeait le personnel du service comptabilité à consacrer du temps supplémentaire pour rechercher des documents comptables.

L'embauche d'un intérimaire et l'unification de la comptabilité des différentes entités du groupe, désormais localisée sur le site A, ont permis de supprimer ce dysfonctionnement. Ainsi les coûts cachés de départ évalués en N à 1 736 € ont été résorbés dans leur totalité en N+2, générant par la même occasion un accroissement de valeur d'un montant équivalent, soit 1 700 €.

- **Absence de délégation et glissement de fonctions** : le manque d'expérience des personnes qui obligeait le responsable commercial à consacrer une partie de son temps à réaliser des tâches qui auraient pu être déléguées à un employé, ou les impératifs liés au respect des délais de production qui induisaient, de la part des chefs d'équipes, la réalisation d'un travail important sur les nomenclatures, au détriment de leur rôle de conseil et d'aide auprès des opérateurs, constituaient les justifications essentielles de ce dysfonctionnement.

Durant la période d'étude (N /N+2), le site B n'a pas enregistré de réduction de coût cachés, c'est plutôt un accroissement de coûts de régulations qui a été observé. Cette situation est due comme nous l'avons évoqué précédemment au temps de régulation encore consacré par les chefs d'équipes à faire le travail des opérateurs pour respecter les délais de production. Il s'ensuit une destruction de valeur en N+2 de l'ordre de -18 423 €. Les coûts de régulations de départ et d'arrivée ont été estimés respectivement à 7 929 € et 26 352 €.

- **Lourdeur de traitement des commandes et de gestion administrative des châssis** : le temps supplémentaire consacré par le service méthodes à modifier et à diffuser les dossiers de fabrication demeure toujours dysfonctionnel et démontre qu'aucune amélioration n'a été notée du côté de ce service. Par contre, les déperditions observées dans la gestion des châssis à travers la recherche d'informations dans les tableaux des châssis ont été résorbées définitivement grâce à deux actions : la mise en place d'un logiciel de gestion de châssis identique à celui du site A, et la désignation d'un référent unique pour la gestion de châssis avec la mise en place d'une procédure pour l'entrée en fabrication. Les coûts de régulations relevés lors du diagnostic de l'année N et de l'évaluation de l'année N+2, ont été évalués respectivement à 6 947 € et 2 605€.

Cet écart traduit un accroissement de la valeur ajoutée d'environ 1 800 € imputé en totalité à l'amélioration de la gestion des châssis.

- **Manque de trésorerie et absence de renégociation des prix avec les fournisseurs** : ces dysfonctionnements élémentaires traduisaient essentiellement le temps passé à renégocier les délais de paiement par le service comptabilité, sans pour autant renégocier les prix par manque de rigueur dans la sélection et le pilotage des fournisseurs, pour faire face au manque de trésorerie et à l'insuffisance de marge sur les produits. Il s'agissait également du temps affecté par ce même service à la gestion des différents comptes pour céder des factures en « Dailly ». Enfin, il ne faut pas omettre de signaler le coût exorbitant des frais financiers qui fragilisaient cette situation de trésorerie. Ces derniers représentaient environ 2% du chiffre d'affaires en N, soit la somme de 182 900 €.

Le regroupement des achats sur le site A, qui se charge désormais de négocier l'ensemble des conditions d'achat de matières premières y compris les délais de paiement, ainsi que l'ensemble des travaux de relance des impayés et l'amélioration des résultats financiers du site ont eu des retombées positives sur le niveau de la trésorerie. Les coûts de régulations évalués au départ à 349 564 € (N) et d'arrivée à 120 591 € (N+2), démontrent ainsi la portée de ces actions et de leur effet bénéfique puisque la réduction des coûts cachés a été estimée à 228 900 €.

- **Dérangements fréquents par manque de respect des lignes hiérarchiques, absence de communication et d'initiative** : les dérangements successifs du service devis par les commerciaux en quête de réponses à des demandes qui n'auraient pas dû avoir lieu, du service homologation sur les problèmes administratifs rencontrés par les clients, du dessinateur sur les dossiers en cours, du responsable de production, pour faire face aux nombreuses sollicitations qui auraient pu être regroupées ou encore le temps passé par les opérateurs à aller chercher leurs chefs d'équipe pour résoudre des problèmes qu'ils auraient pu solutionner seuls, constituaient l'essentiel des causes profondes ayant entraîné des coûts de régulations durant la période étudiée.

L'évaluation respective des coûts cachés en N (56 955 €) et N+2 (5 426 €) a permis de constater un accroissement de la valeur ajoutée de 51 500 €. Cette réduction de coûts cachés a été rendue possible grâce à un ensemble d'actions telles que la réfection de la matrice devis, l'amélioration de la qualité des dossiers de fabrication ainsi que la réduction du nombre de « hors standard »,

la réorganisation des équipes avec la nomination d'un chef d'équipe par ligne de produits, qui désormais vient voir seul le dessinateur, la mise en place d'un dispositif de communication plus important entre le responsable de production et les chefs d'équipe, avec un recours accru aux panneaux d'affichage ou encore la prise d'initiative, de plus en plus importante, observée chez les opérateurs.

- Diffusions multiples de dossiers inutiles : l'édition et la diffusion de 550 dossiers par an par le service méthodes exigeaient de la part de ce dernier d'y consacrer du temps supplémentaire.

Compte tenu de l'intérêt que représente désormais cette diffusion eu égard au site B en particulier et au groupe en général, le coût de régulation de départ (année N) estimé à 2 596 €, n'est plus considéré comme un coût caché en N+2. L'accroissement de la valeur ajoutée est dans ce cas équivalent à ce coût de régulation, soit 2 596 €.

- Manque d'informations pour les têtes de série : l'absence d'informations pour la réalisation des têtes de série par les opérateurs était considérée comme un motif de dysfonctionnement important.

Les heures consacrées à cette recherche ont été quantifiées lors du diagnostic réalisé en N à 26432 €. Lors de l'évaluation de l'année N+2, cette dernière a montré que les opérateurs consacraient toujours autant d'heures pour réaliser le premier véhicule pour chaque série destinée à l'export (coût de régulation identique à N), toutefois, il ne leur manquait aucune information. Cette situation se traduisant par l'absence d'accroissement de la valeur ajoutée s'explique par la nécessité de réaliser des gabarits et des plans des pièces.

- Modifications des plans de menuiserie des funéraires et difficultés de montage en fabrication : ces dysfonctionnements élémentaires se traduisaient par le temps que le dessinateur et le chef d'équipe utilisaient pour consulter les nouveaux plans ou à refaire, par la menuiserie, la pièce conforme. C'était aussi le cas lorsque les chefs d'équipe consacraient du temps supplémentaire aux différentes demandes des opérateurs pour faire face aux difficultés de montage, leur expliquer les modifications à apporter ou avec le service méthodes pour trouver des solutions adéquates.

Les régulations de départ ont induit un coût équivalent à 111 308 €. Lors de l'évaluation (N+2), ce même coût de régulations s'est réduit d'environ 86.80% (14 689 €), traduisant par la même occasion, un accroissement de la valeur ajoutée de 96 619 €. Ce résultat s'explique essentiellement par l'amélioration apportée aux dossiers de fabrication, désormais, plus complets.

- **Manque de fiabilité du planning et retard de production** : la défaillance et le non-respect du planning obligeaient le service homologation à contrôler l'état d'avancement des véhicules pour planifier le passage aux mines, le service commercial à pointer et à corriger l'indicateur commercial de suivi des délais, et le responsable du service de production à le modifier et à recalculer les délais. En sus de ces perturbations, des annulations de commandes clients étaient enregistrées en raison de la longueur des délais.

La mise en place et la gestion d'un planning de passage aux mines des véhicules et l'amélioration de la fiabilité du planning, dont les problèmes sont désormais traités lors d'une réunion hebdomadaire de gestion de production, ainsi que la tenue d'une liste de véhicules commercialisables par le nouveau responsable de ce service n'ont permis, hélas, de résorber qu'une partie des coûts de régulations observées lors du diagnostic, voire même de dégager un accroissement de ces derniers, imputé essentiellement aux annulations de commandes. La destruction de la valeur ajoutée s'est ainsi élevée à -7 900 €, induisant une augmentation du niveau des coûts cachés qui sont passés de 25 337 € en N à 33 232 € en N+2.

- **Déplacements inutiles au magasin et absence de définitions des responsabilités** : l'absence de regroupement des déplacements induisait des perturbations en termes d'allers-retours fréquents (magasin /atelier) des opérateurs pour chercher des pièces, attendre leur obtention et enfin reprendre leur tâche initiale.

Des actions ont été menées pour améliorer la qualité des nomenclatures des pièces. Les chefs d'équipes, désormais sensibilisés aux problèmes, transmettent au bureau d'études les nouvelles pièces afin qu'elles soient intégrées pour le prochain véhicule. Ils réalisent également un contrôle systématique des caisses de production lors du lancement du véhicule et commandent toutes les pièces manquantes. Ils se chargent aussi du suivi de la commande en concertation avec le magasin. Quant aux petits consommables, ils disposent d'un petit stock dans l'atelier pour limiter les déplacements au magasin. Enfin, une surveillance accrue des déplacements des

opérateurs est également réalisée par les chefs d'équipes. La période d'étude (N/N+2) a révélé un accroissement de la valeur ajoutée de 271 400 €. Cette réduction de coûts cachés, obtenue grâce aux actions qui ont été menées, s'est traduite par une réduction significative des coûts de régulations relevées durant cette période d'étude (278 634 € en N contre 7 237 € en N+2).

- **Manque de place dans les ateliers** : les ateliers exigus obligeaient les opérateurs à déplacer fréquemment les véhicules. Cette perturbation dont le coût de régulations estimé en N à 4 342 € a totalement disparue lors de l'évaluation réalisée en N+2. La réorganisation de l'atelier a permis en effet de créer une allée centrale facilitant le déplacement des véhicules et par la même occasion de réguler définitivement ce dysfonctionnement. L'accroissement de la valeur ajoutée est évalué à 4 300 €.

- **Éloignement de la menuiserie et difficulté d'accès au stock de polyester** : si l'éloignement de la menuiserie obligeait l'opérateur à consacrer du temps pour des déplacements fréquents entre l'atelier et cette dernière, la fermeture du local de stockage de polyester à clé ou l'absence fréquente du responsable du magasin pour délégation, représentaient également de véritables déperditions en termes de temps pour essayer d'accéder au stock et de rechercher des pièces. Ces dysfonctionnements ont entraîné un coût de régulations estimées lors du diagnostic à 4 196 €. L'évaluation réalisée en N+2 fait toujours état de ce même coût de régulations. Il s'agit ici d'une destruction de la valeur ajoutée de -4 196 €.

- **Manque d'outillage dans l'atelier** : l'absence de remplacement des outils usés et le manque de rangement constituaient les causes principales des régulations des perturbations observées lors du diagnostic.

Les importants achats d'outillage permettant d'affecter à chaque opérateur l'emploi d'une caisse d'outillage ainsi que la réduction des vols d'outils dans l'atelier ont permis de constater des améliorations notoires en matière de régulations de ce type de dysfonctionnements. Les coûts cachés de l'année N, estimés à 21 712 €, se sont réduits grâce aux actions menées durant la période d'étude à 1 085 €. C'est un accroissement significatif de la valeur ajoutée de 20 600 € que l'évaluation de N+2 a révélé.

- **Matériel informatique inadapté au service méthodes** : c'est la capacité et la puissance du matériel informatique qui étaient remises en question dans la cadre de ce thème dysfonctionnel. Ce matériel inadapté contraignait aussi bien le dessinateur que le service méthodes à consacrer du temps supplémentaire pour traiter les plans réalisés par informatique ou ceux dédiés aux faisceaux.

L'évaluation réalisée en N+2 a permis de constater que des actions étaient en cours pour acquérir un nouveau logiciel semblable à celui déjà en place sur le site A. Parallèlement, le dessinateur du site B était en train de réaliser un stage sur le site de A pour pouvoir exploiter ce logiciel. Les régulations de départ et d'arrivée estimées respectivement à 2605 € en N et à 2492 € en N+2 traduisent la situation inachevée des actions en cours puisque l'accroissement de la valeur ajoutée n'est ici que de 100 €.

- **Manque de compétences, de formation et départs non remplacés** : plusieurs domaines sont concernés par cette rubrique. C'est l'absence de compétences en anglais du service devis qui obligeait le responsable du service export à consacrer du temps pour faire le suivi technique à la place du technicien, ou le service méthodes à renseigner et à aider les chefs d'équipes et les opérateurs à résoudre les difficultés qu'ils rencontraient en électricité. C'est aussi le manque de formation qui était constaté en comptabilité, en administration des ventes, en informatique ou du côté de l'atelier sur un plan technique, qui obligeait certaines personnes à consacrer du temps supplémentaire pour aider, expliquer, dépanner ou réaliser notamment des tâches qu'elles ne pouvaient déléguer en raison d'un manque de transfert de connaissances.

Pour pallier ces dysfonctionnements, plusieurs actions ont été menées. Le suivi technique en anglais fait partie désormais des attributions du responsable de production. Les électriciens ont été formés au système Synergie et sont beaucoup plus investis dans leurs tâches. L'unification de la comptabilité des deux sites et le recrutement de deux personnes supplémentaires ont permis d'affecter une équipe à la comptabilité du site B. La cellule commerciale, de par le regroupement du service, se trouve localisée maintenant sur le site A. La nomination d'un responsable de l'ordonnancement sur le site B ayant des compétences informatiques importantes ainsi que l'unification d'un certain nombre de services, localisés dorénavant sur le site A ont permis de réduire les besoins de formation en informatique. Enfin, la réorganisation des équipes par ligne de produits a permis de doter ces dernières de toutes les compétences nécessaires pour la réalisation de véhicules du ferrage à la finition. L'accroissement de la valeur

ajoutée qui en a résulté a été évalué à 62 400 €. Cette réduction de coûts cachés est la conséquence de l'amenuisement des actes de régulations, dont les coûts ont été respectivement estimés durant la période d'étude (N/N+2) à 65 692 € et 3 284 €.

- **Non-respect des horaires et des temps de pause** : les retards constatés, matin, midi et soir, dans la prise de poste par les opérateurs ou lorsqu'ils quittaient leur travail ainsi que les pauses café, constituaient de réelles perturbations au fonctionnement normal du site B. Durant la période étudiée (N/N+2), les coûts de régulations imputées à ces dysfonctionnements ont été estimés respectivement à 145 470 € et 8 684 €. L'accroissement de la valeur ajoutée, induit par cette baisse sensible des coûts cachés (136 800 €), a été rendu possible grâce à un ensemble d'actions comme la mise en place d'un logiciel de gestion du temps, l'instauration de règles spécifiques conduisant à la perte de 15 minutes de travail pour un retard de 5 minutes, ou encore l'organisation d'un planning de pause de 5 minutes (matin et après-midi) par équipe, et le signalement de cette dernière par le recours à un système d'horloge et de sonnette. Enfin ces perturbations ont aussi fait l'objet d'un contrat d'objectifs visant au respect des temps de pause.

À la suite de l'analyse des synthèses de coûts-performances cachés des sites A et B qui nous a éclairé sur la fabrique de la « construction/destruction » de la valeur ajoutée, le développement que nous proposons de décliner dans le sous-chapitre (5.2) s'inscrit dans cette continuité, car il s'intéresse de près aux liens entre les actions d'amélioration d'une part, et la création et la répartition de la valeur ajoutée d'autre part, au sein du groupe VASTEM.

5.2. Les actions d'amélioration

Dans la section précédente (5.1.2), consacrée à l'étude des coûts cachés des sites A et B, nous avons jugé utile de présenter, certes de façon succincte les actions entreprises en face de chaque dysfonctionnement pour faciliter une lecture et une compréhension immédiates des enjeux attendus de la régulation, mais sans chercher, toutefois, à les synthétiser. Ce travail préliminaire nous permet de faire le lien avec ce sous-chapitre (5.2), à travers un agencement des principales actions d'amélioration répertoriées sur la période N/N+2 pour les deux sites A et B (cf. tableau n°20), ensuite, nous présenterons les réalisations synthétiques marquantes du groupe. Les points

à surveiller, les limites et les recommandations pour asseoir une démarche d'amélioration continue des performances seront traités dans le chapitre 6.

5.2.1. Synthèse des actions d'amélioration

Nous avons choisi une présentation sous forme de tableau pour énoncer ces actions principales d'amélioration et faciliter ainsi une lecture synoptique.

Tableau 20 - Les principales actions d'amélioration réalisées sur la période N/N+2 :

SITE A	SITE B
<p>Marché – Salons – Carnets de commande</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Regroupement des journaux pour le groupe ▪ Regroupement du service commercial ▪ Création d'une cellule commerciale sur le funéraire ▪ Réorganisation des zones géographiques site de A et de B ▪ Harmonisation des tarifs entre les deux sites 	<p>Marché – Salons – Carnets de commande</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise à jour des documentations commerciales ▪ Réorganisation des zones géographiques site de A et de B ▪ Harmonisation des tarifs entre les deux sites ▪ Participation à des salons avec un stand Groupe unique
<p>Potentiel humain</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place de dispositifs de communication (comité de progrès, réunion de montage, réunion de Direction hebdomadaire, réunion de sécurité) ▪ Formation à la sécurité ▪ Recrutement (atelier, bureau d'étude, qualité, ressources humaines, comptabilité marketing) ▪ Mise en place d'assistants de production ▪ Réalisation de définitions de poste pour l'ensemble de l'atelier ▪ Nouvelle organisation du temps de travail ▪ Lancement de l'ordonnancement de la production 	<p>Potentiel humain</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place de dispositifs de communication (réunion planning hebdomadaire, réunion qualité) ▪ Création d'un comité de d'entreprise ▪ Réalisation de formations (permis cariste, brevet de secourisme, gestion d'un système de gestion embraqué) ▪ Recrutement d'un responsable de production ▪ Réorganisation des équipes de l'atelier par produit (et non par métier) ▪ Mise en place d'outils de planification de la production
<p>Technologies – Maintenance – Matériel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aménagement des locaux (création de zones spécifiques : montage, collage film ; agrandissement des vestiaires ; nouveaux bureaux ...) 	<p>Technologies – Maintenance – Matériel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaménagement des locaux (nouvelle station de lavage, relocalisation des machines-outils, réorganisation des emplacements dans l'atelier...)

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acquisition d'outillage supplémentaire pour l'atelier et mise en place de « valisette » pour les nouveaux intérimaires ▪ Acquisition de matériel informatique (ordinateur portable, imprimante ...) ▪ Informatisation du devis ▪ Mise en place de nouveaux logiciels (Intégral, Télocim) ▪ Harmonisation des plans comptables pour les deux sites ▪ Mise en place de nouvelle fiche d'autocontrôle ▪ Mise en place d'une nouvelle identification des produits par code barre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'un parking pour le personnel ▪ Mise en sous-traitance de certaines opérations (suspensions, climatisation) ▪ Acquisition de matériel et outillage (ordinateur, scie pendulaire, deuxième pont élévateur, nouveaux distributeurs de consommables en bord de chaîne) ▪ Création de bases de données ▪ Mise à jour et fiabilisation des nomenclatures ▪ Mise en place de fiches de service après-vente ▪ Création de plans de faisceaux pour chaque véhicule ▪ Mise en place de dossiers techniques pour chaque véhicule ▪ Changement du logiciel de gestion de stocks identique à celui du site A
<p>Produits</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'un planning de développement de nouveaux produits ▪ Fabrication de gabarits 	<p>Produits</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place de procédure de contrôle et de livraison des véhicules ▪ Mise en place de fiches de non-conformité
<p>Mise en œuvre stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place de contrats d'objectifs « CAPN » (contrat d'activité périodiquement négociable) et de tickets restaurants ▪ Création d'un CHSCT ▪ Actualisation de la démarche ISO 9001 ▪ Intervention socio-économique avec formation aux outils du management socio-économique et mise en place de groupes de travail 	<p>Mise en œuvre stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place de contrats d'objectifs « CAPN » et de tickets restaurants ▪ Mise en place de logiciels de système d'information : Télocim, Intégral) ▪ Création d'un CHSCT ▪ Utilisation de fiches de résolutions ▪ Intervention socio-économique avec formation aux outils du management socio-économique et mise en place de groupes de travail

Après cet exposé des actions d'amélioration par site, le moment est venu de faire part des réalisations marquantes, mais cette fois-ci au niveau du groupe.

➤ **Les réalisations marquantes :**

En reprenant les six thèmes évoqués précédemment dans la section (5.1.1), constituant des gisements dormants qui ne demandent qu'à être réactivés pour impulser un processus durable de création et de répartition de la valeur ajoutée, les réalisations marquantes au sein du groupe VASTEM se résument aux points suivants :

- **Conditions de travail :**

L'**aménagement des ateliers** et notamment la création d'une zone de montage sur le site A et la réorganisation des déplacements des véhicules sur le site B ont permis de réduire les temps de déplacement dans l'atelier et par conséquent d'être à l'origine de nombreux **gains de productivité**. Par ailleurs, d'importants **investissements matériels** (outillage, ordinateurs, imprimantes, tenues de travail des opérateurs) ont permis de générer un sentiment de considération chez le personnel. L'ensemble des acteurs ont aussi souligné de nombreuses autres améliorations au niveau des **conditions de travail** comme le bureau de réception de la clientèle, agrandissement des vestiaires, climatisation sur le site de A, ou encore le parking pour le personnel ou le rafraîchissement des locaux administratifs du site B.

- **Organisation du travail :**

En premier lieu, les **rôles** et les **responsabilités** des différentes personnes ont été clarifiés et élargis, notamment grâce à la redéfinition de la structure hiérarchique du groupe, la nomination d'assistants de production sur le site A, la réorganisation des lignes de produits du site B et la mise en place d'éventails de délégation concertée. L'unification du **réseau commercial** a été salubre, puisqu'elle a permis un élargissement de la gamme de produits, une harmonisation des tarifs du groupe et une mise en commun des règles, des outils et des dispositifs commerciaux. À travers ces réalisations, d'importants gains de temps en termes de collecte et d'exploitation des informations au niveau de l'administration des ventes ont été enregistrés.

Dans un autre registre, la création de procédures de **mise à jour des nomenclatures** et l'amélioration de la **codification des pièces** ont eu un effet très positif sur le fonctionnement du groupe. Au-delà de l'amélioration significative de la **gestion des stocks**, ces réalisations ont été considérées comme des marqueurs décisifs dans la stratégie de **capitalisation des savoir-faire** du groupe.

Enfin, le renforcement et la mise en place d'**outils de contrôle qualité** des produits et services (fiches de non-conformité, de service après-vente, indicateurs de rédaction des bons de commandes etc.) ont généré des « **réflexes qualité** » à chaque étape du processus de production

et par la même occasion, rendu les acteurs, désormais, plus sensibles aux défauts imputés aux fournisseurs et conscients de la nécessité de surveiller les coûts qui y sont associés.

- **Communication-Coordination-Concertation :**

Les principales réalisations concernent l'**efficacité des réunions** grâce à l'utilisation régulière des fiches de résolutions et à un meilleur respect de la programmation. La création de **nouveaux dispositifs de concertation** (production, qualité) et de **groupes de travail thématiques** ont permis de renforcer la transversalité, la synchronisation et la **cohésion des équipes** et au-delà de valoriser les idées à travers la concrétisation de la **participation active** de chaque acteur à l'amélioration du fonctionnement et au développement de l'entreprise. La visibilité de l'activité des différents services ainsi que le professionnalisme des relations entre les équipes ont bénéficié aussi de ces réalisations. L'utilisation des **tableaux de bord** et des **indicateurs de pilotage** est désormais une pratique courante au sein de tous les niveaux du groupe.

- **Gestion du temps :**

La fiabilité des indicateurs de pilotage, particulièrement concernant les normes de production ont permis aux services commercial et production de développer une sensibilité accrue aux **délais de production et de livraison**. De plus, l'utilisation généralisée de l'**agenda**, associée à un réel **pilotage des plannings** ont permis la sérénité qui caractérise désormais la tenue des engagements internes et externes.

- **Formation intégrée :**

Pour réduire de façon significative les dysfonctionnements liés au manque de **polyvalence** du personnel, de nombreuses formations ont été mises en œuvre dans différents secteurs, sur la gestion d'un système électrique embarqué, l'obtention du permis de cariste ou encore les logiciels d'informatique et de comptabilité. Les dispositifs de **formation intégrée** mis en place pour les nouveaux arrivants en matière de sécurité, de règles et procédures ou d'utilisation du système d'information de production ont été fort utiles pour faciliter la prise de fonction et l'apprentissage.

- **Mise en œuvre stratégique :**

La communication et la concertation mises en œuvre autour du plan d'actions stratégiques internes et externes du groupe ont contribué à une large adhésion des acteurs à la **stratégie** de l'entreprise. De même, l'actualisation fréquente des documentations sur les produits, le nouvel élan donné au journal du groupe sans oublier les « investissements » publicitaires qui visent des revues spécialisées ont permis d'asseoir la **notoriété** du groupe et de lui offrir un **rayonnement** et un **positionnement** influents sur ses marchés.

Enfin, le groupe a aussi œuvré pour responsabiliser davantage son **encadrement** dans sa mission de management et le personnel dans la réalisation de ses activités. Cela a été rendu possible par l'instauration de contrat d'objectifs « gagnant/gagnant » nommés dans l'approche socio-économique « **contrats d'activité périodiquement négociables** ». Le groupe a inscrit ainsi son **encadrement de proximité** dans une dynamique concrète grâce aux promotions internes et à l'arrivée de nouvelles recrues.

Les informations et les données des différentes synthèses que nous avons exposées et analysées tout au long de ce chapitre (5), constituent une source concrète et riche pour appuyer l'étude de récupération des coûts cachés. Le sous-chapitre (5.3) se propose d'œuvrer dans ce sens avant notre interprétation ultime des résultats qui marquera la fin de cette étude de cas approfondie.

5.3. Récupération des coûts cachés et amélioration de la valeur ajoutée

La récupération des coûts cachés présentée sous formes de tableaux dans le cadre de ce sous-chapitre synthétise l'évaluation des différents indicateurs et évolutions des coûts et performances cachés marquants au sein du groupe VASTEM. Nous exposerons aussi quelques développements sur la CHVACV (Contribution Horaire à la Valeur ajoutée sur Coûts Variables), considérée comme un véritable indicateur qui participe au pilotage quotidien des actions de tous les acteurs et dans toute l'entreprise. La traduction des actions entreprises en termes de **coûts performances visibles** tels que le système d'information de l'entreprise les aurait transcrits sera abordée dans le sous- chapitre (5.4).

➤ **Récupération des coûts cachés par personne et par an**

La récupération des coûts cachés entre la période N et N+2, s'est élevée à plus à 1 800 000 € pour les deux sites comme le montre la figure n°26 et les tableaux présentés ci-dessous. Cet accroissement de la valeur ajoutée est la conséquence tout d'abord d'un processus de recherche-intervention socio-économique qui a permis une sensibilisation accrue de l'ensemble de l'entreprise à ses dysfonctionnements et la mobilisation de tous les acteurs à leur résolution. Ce processus a été accompagné d'outils de management (tableau de bord, fiches de résolutions, contrats d'objectifs etc.) et de méthodes d'organisation qui ont permis d'accroître la mise en œuvre des décisions prises et de développer un langage commun à l'ensemble du groupe.

Ce sont aussi toutes les retombées bénéfiques issue du « faire ensemble » à l'image de la coopération entre les deux sites dans le domaine commercial (unification du réseau commercial, suppression de la concurrence pour éviter la perte de contrats, définition d'une stratégie commerciale claire avec un planning de développement des produits à N+3), ou dans la production à travers la réorganisation des ateliers, l'harmonisation des nomenclatures et l'amélioration de la codification des pièces. C'est aussi le regroupement des achats pour escompter de meilleures conditions en termes d'achat de matières premières, de délais de paiement ou encore l'unification de la comptabilité des deux entités du groupe, la capitalisation des savoir-faire et le recours à de nombreux dispositifs de formation intégrée dont il faut rappeler les contributions actives dans la création de cette richesse.

D'une situation de départ marquée au début de l'étude (année N) par des coûts cachés estimés en moyenne par site à 20 000 € (par personne et par an), en année N+2, qui marque la fin de cette période d'étude, les coûts cachés ont été reconvertis en valeur ajoutée à hauteur d'environ 2/3 de leur montant. Ce résultat démontre les bienfaits des changements opérés et des coopérations instituées au sein du groupe VASTEM pour réguler au maximum ses dysfonctionnements, synonymes de destruction de valeur ajoutée.

Ce résultat renseigne également sur le partage de cette même valeur ajoutée entre les deux sites car l'analyse et l'évaluation des différents indicateurs et évolutions des coûts et performances visibles (cf. tableau n°28) et cachés marquants au sein du groupe VASTEM, montrent qu'au lieu de s'accaparer le principal de la création de richesse, le site historique A a adopté une autre stratégie de coopération et de partage au sein du groupe. Rappelons que le site B, dont l'activité

était déficitaire au départ, était le concurrent direct du site A avant son rachat par le groupe. Les performances réalisées par le site B entre N et N+2 démontrent le bien-fondé de cette hypothèse de répartition, puisqu'il a réussi à réduire ses coûts cachés autant que le site A (cf. figure n°26 et tableau 21), passant d'une moyenne d'environ 20 900 € à 7 500 € de coûts cachés par personne et par an et au passage et ainsi à améliorer significativement ses résultats.

Figure 26 - Accroissement de la valeur ajoutée par site et au niveau du groupe VASTEM

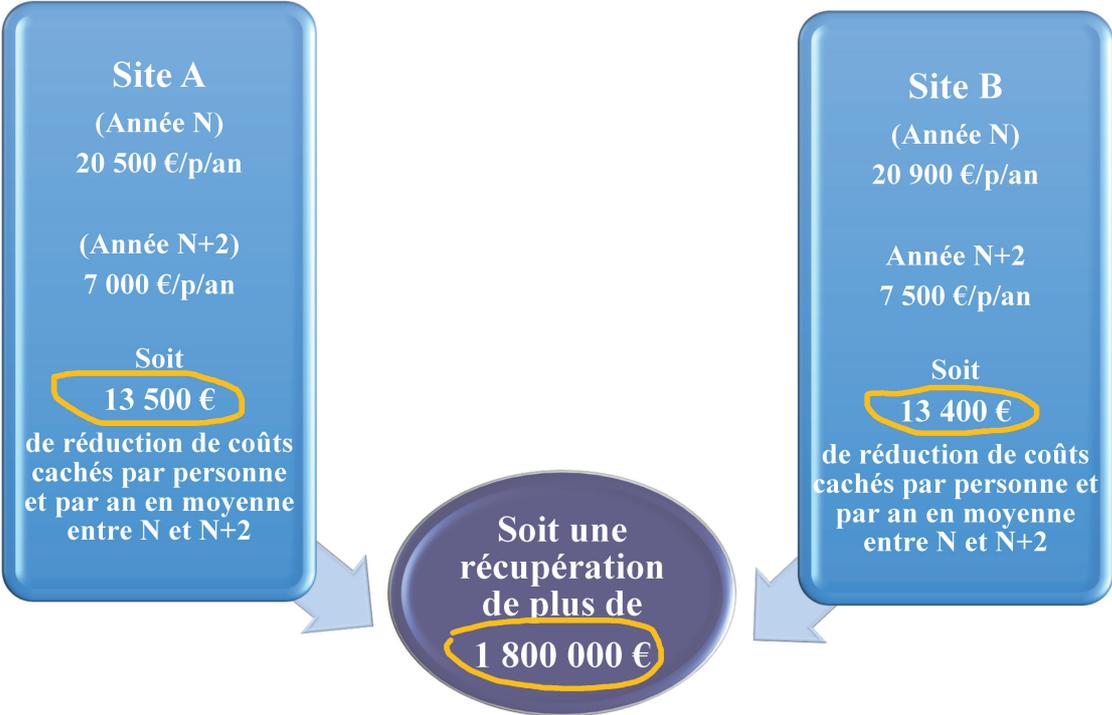


Tableau 21 - Synthèse de réduction de coûts-performances cachés par indicateur (en €)

Indicateurs	Indicateurs sociaux		Défauts de qualité		Écarts de productivité directe		TOTAL	
	N	N+2	N	N+2	N	N+2	N	N+2
Comparatif coûts cachés Site A (N/N+2)	113900	21400	271400	109100	972600	550900	1357900	681400
CRVA* - Site A	92 500 €		162 300 €		421 700 €		676 500 €	
Accroissement de la valeur ajoutée moyenne - Site A : 13500 €/p/an entre N et N+2								

Indicateurs	Indicateurs sociaux		Défauts de qualité		Écarts de productivité directe		TOTAL	
	N	N+2	N	N+2	N	N+2	N	N+2
Comparatif coûts cachés Site B (N/N+2)	162900	138300	325500	37700	1352200	469400	1840600	645400
CRVA* - Site B	24 600 €		287 800 €		882 800 €		1 195 200 €	
Accroissement de la valeur ajoutée moyenne - Site B : 13400 €/p/an entre N et N+2								

Indicateurs	Indicateurs sociaux		Défauts de qualité		Écarts de productivité directe		TOTAL	
	N	N+2	N	N+2	N	N+2	N	N+2
Comparatif coûts cachés Sites A & B (N/N+2)	276800	159700	596900	146800	2324800	1020300	3198500	1326800
CRVA* Sites A & B	117 100 €		450 100 €		1 304 500 €		1 871 700 €	
Accroissement de la valeur ajoutée moyenne - Sites A & B : 13500 €/p/an entre N et N+2								

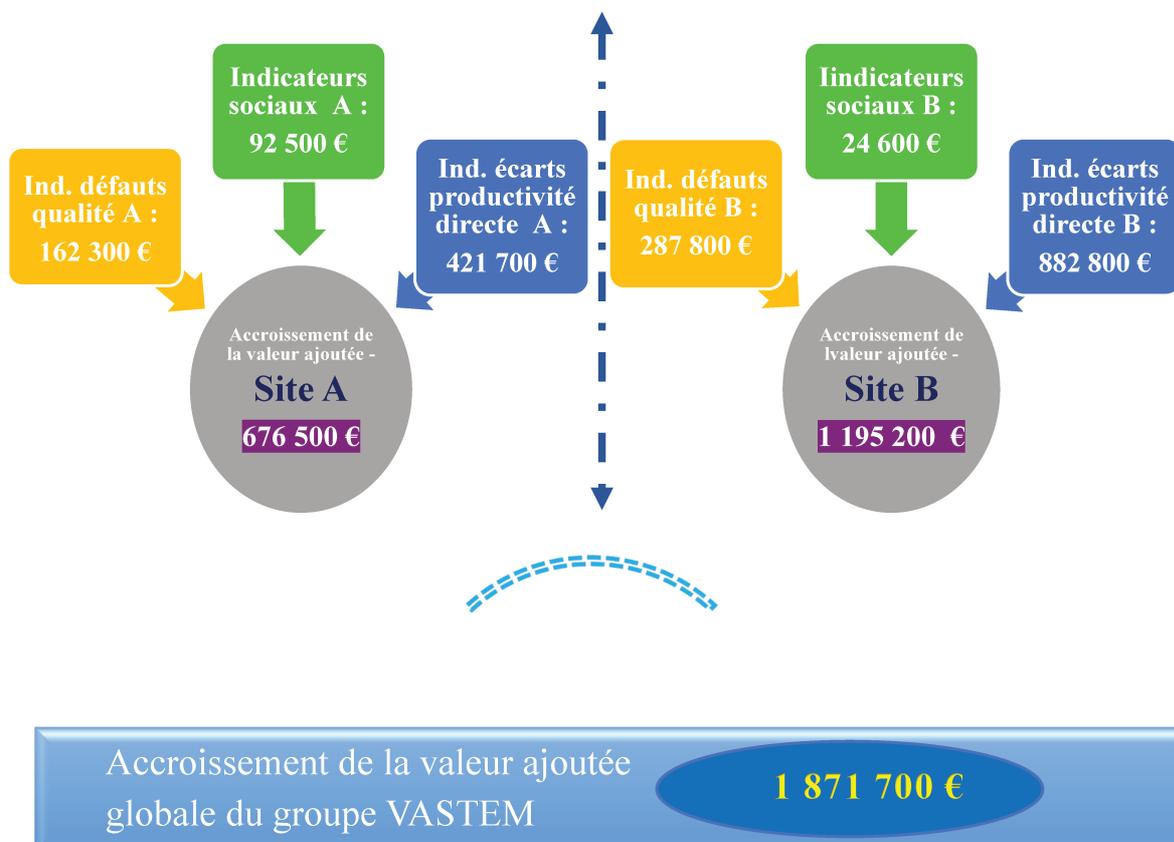
*CRVA : Création et répartition de la valeur ajoutée

Rappelons que les montants de coûts cachés calculés sont sous-évalués compte tenu de la non-évaluation de certains dysfonctionnements

➤ **Accroissement de la valeur ajoutée par indicateur**

Si nous examinons maintenant de plus près la formation de cette richesse en s'appuyant sur les données de synthèse issues de l'analyse dysfonctionnelle des coûts cachés des sites A et B (section 5.1.2), nous remarquons que la création de la valeur ajoutée, comme le montre la figure n°27, est mesurée au niveau du groupe à travers l'imputation à deux principaux indicateurs : les défauts de qualité (24%) et les écarts de productivité directe (70%), soit plus de 90% en termes de création de richesse. Les indicateurs sociaux quant à eux n'interviennent que pour 6% dans la formation du résultat global avec une part significative de l'absentéisme du site A (91 000 €) et de la rotation du personnel du site B (18 700 €) (cf. tableau n°22).

Figure 27 - Indicateurs de l'accroissement de la valeur ajoutée



Part de l'accroissement de la valeur ajoutée en pourcentage	
SITE A : IEPD : 62,34%	SITE B : IEPD : 73,86%
IDQ : 23,99%	IDQ : 24,08%
IS : 13,67%	IS : 2,06%
Sites A et B	→ IEPD : 69,70% - IDQ : 24,05% - IS : 6,25%
IEPD : Indicateur des écarts de productivité directe – IDQ : Indicateur défauts de qualité – IS : Indicateurs sociaux	

A priori, l'activité exercée au sein du groupe VASTEM (industrie de construction et d'aménagement de véhicules d'assistance et de secours) permet d'expliquer en partie ces premières constatations de par la complexité du processus industriel de fabrication des véhicules et du secteur dans lequel le groupe évolue. C'est un secteur en recherche perpétuelle du plus haut niveau de rentabilité et de productivité, compte tenu du caractère très concurrentiel

de l'activité automobile. À cela, vient s'ajouter la prise en compte des méthodes et des modèles de management qui le font évoluer.

Les trois catégories d'indicateurs nous renseignent sur les composants de régulations des dysfonctionnements que sont principalement les sursalaires, les surtemps, les surconsommations et la non-production. L'indicateur de valorisation de la valeur ajoutée moyenne créée en une heure de temps de travail réalisé est représenté par la CHVACV¹¹¹. Une comparaison entre les deux sites sera traitée dans le cadre de ce sous-chapitre pour valider notre démonstration de la récupération des coûts cachés et de l'accroissement de la valeur ajoutée.

Reprenons maintenant les trois catégories d'indicateurs énoncés précédemment :

Les principaux indicateurs sociaux permettant de donner une certaine mesure de la performance sociale et d'éclairer partiellement l'accroissement de la création et la répartition de la valeur ajoutée qui nous concerne sont l'absentéisme, les accidents du travail et la rotation du personnel. Soulignons toutefois que le plus important demeure le pilotage de ceux-ci.

La réduction de l'absentéisme a permis de récupérer **93 000 €** de coûts cachés sur la période N/N+2 (cf. tableau n°22). Cette performance sociale est identifiée à travers les trois composants de sursalaires, surtemps et non-productions comme le montre le tableau ci-dessous. Bien que les deux sites présentent des évolutions de taux d'absentéisme différents durant la période d'étude (4,03% en N contre 3,08% en N+2 pour le site A, et 3,35% en N contre 3,98% en N+2 pour le site B), le taux d'absentéisme général¹¹², déjà faible au niveau du groupe, a été réduit puisqu'il est passé de 3,65% en N à 3,50% en N+2. Cette baisse du taux d'absentéisme au niveau général est due essentiellement à une réduction d'un absentéisme compressible par des actions d'innovation socio-économique mises en place au niveau du groupe comme l'amélioration des conditions de travail, les choix stratégiques de l'entreprise pour faire progresser son potentiel humain (politique salariale et de rémunérations, sécurité et respect de l'intégration physique et morale des salariés, systèmes de prévoyance, avantages sociaux, politique de l'emploi et équilibre entre effectifs permanents et intérimaires et formation etc.).

¹¹¹ Contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables.

¹¹² Taux d'absentéisme total = nombre d'heures d'absence (prises en charge ou non par l'établissement) / nombre d'heures attendues. En N : $9\,866,5\text{h} / 270\,732\text{h} = 3,65\%$ – En N+2 : $10\,319,4\text{h} / 294\,630\text{h} = 3,50\%$.

Au niveau du taux d'accident de travail, le groupe VASTEM a aussi enregistré une baisse de son taux général¹¹³ qui a passé de 0,28% en N à 0,12% en N+2. Cette régression qui a permis de réduire les coûts cachés d'environ **5 800 €** et par conséquent d'infléchir l'impact sur la productivité, correspond avec une série d'actions de prévention entreprises essentiellement au niveau du site B, qui a enregistré un recul en termes d'accidents (13 accidents graves en N, contre 3 accidents déclarés en N+2). L'accroissement de la valeur ajoutée provient essentiellement de la réallocation des nombreux surtemps occasionnés pour remplir les déclarations d'accident, lors de l'intervention du secouriste de l'entreprise, notamment lorsque la direction des ressources humaines met à jour l'indicateur des accidents du travail ou lors de la réorganisation de l'atelier. Il s'agit également de surconsommations de gestion administratives desdits accidents et de non-production du fait que le travail de la personne blessée n'a pas été réalisé.

Enfin, concernant la rotation de personnel, le groupe a réduit ses coûts cachés de **18 300 €**. Cet accroissement de valeur traduit essentiellement par les surtemps et la non-production, ne doit pas cacher un phénomène d'instabilité¹¹⁴ du personnel qui est certes, en recul au niveau du site B (-54,98%), mais en progression de 27,53% sur le site A. Cette progression est toutefois à nuancer car d'une part, l'effectif moyen du site d'A a progressé entre N/N+2 de 66 personnes à 97 personnes, et d'autre part, des mouvements ont été enregistrés durant cette période. Ces observations ne signifient pas non plus une dégradation de la performance sociale, elles doivent être relativisées au regard de la politique de recrutement et du contexte de la fusion-acquisition qu'a connue le groupe.

¹¹³ Taux d'accident du travail = total des heures d'absence liées aux accidents du travail / total des heures attendues. En N : 756,9 h/270 732h = 0,28 % - En N+2 : 359,8 h/294 630h = 0,12 %.

¹¹⁴ Taux d'instabilité du personnel = nombre de personnes entrées dans l'unité + nombres de personnes sorties de l'unité + nombre de personnes entrées et sorties de l'unité / effectif moyen.

- Site A, en N : = 5/66 = 7,52%, en N+2= 18+12+4/97 = 35,05%, soit une variation de 27, 53% ; Site B, en N = 20+28+2/88 = 56,82%, en N+2= 8+12+2/86 = 25,58%, soit une variation de -54,98%.

Tableau 22 - Coûts cachés par composant lié aux indicateurs sociaux

ABSENTÉISME				
COMPOSANT	SITE A		SITE B	
	Année N	Année N+2	Année N	Année N+2
Sursalaires	59 300 €	20 900 €	40 200 €	36 300 €
Surtemps	800 €	N.E.	300 €	200 €
Surconsommations	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
Non-productions	51 800 €	N.E.	92 300 €	94 300 €
Non-création de potentiel	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
Total des coûts cachés	111 900 €	20 900 €	132 800 €	130 800 €
Réduction des coûts cachés	91 000 €		2 000 €	
Total réduction coûts cachés	93 000 €			

ACCIDENTS DU TRAVAIL				
COMPOSANT	SITE A		SITE B	
	Année N	Année N+2	Année N	Année N+2
Sursalaires	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
Surtemps	1 300 €	N.E.	N.E.	N.E.
Surconsommations	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
Non-productions	600 €	N.E.	4 900 €	1 000 €
Non-création de potentiel	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
Total des coûts cachés	1 900 €	N.E.	4 900 €	1 000 €
Réduction des coûts cachés	1 900 €		3 900 €	
Total réduction coûts cachés	5800 €			

ROTATION DU PERSONNEL				
COMPOSANT	SITE A		SITE B	
	Année N	Année N+2	Année N	Année N+2
Sursalaires	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
Surtemps	100 €	500 €	12900 €	800 €
Surconsommations	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
Non-productions	N.E.	N.E.	12 300 €	5 700 €
Non-création de potentiel	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
Total des coûts cachés	100 €	500 €	25 200 €	6500 €
Réduction des coûts cachés	-400 €		18 700 €	
Total réduction coûts cachés	18 300 €			

À présent, continuons notre examen de la création et de la répartition de la valeur ajoutée avec l'indicateur de défauts de qualité. Au sein du groupe VASTEM, les coûts cachés ont été évalués par les responsables de cette entreprise à 596 900 € durant l'année N. Deux années plus tard, en N+2, les coûts cachés imputables aux défauts de qualité s'élevaient à 146 800 euros, ce qui a permis à l'entreprise d'engranger un accroissement de la valeur ajoutée d'un montant de 450 100 € (cf. tableau n°23). S'intéresser aux différents défauts de qualité entraînant des coûts cachés au sein du groupe VASTEM, c'est identifier ses dysfonctionnements matériels et principalement ceux liés à ses produits, ses méthodes et autres procédures. Entre N et N+2, ce sont **331 300 €** de coûts cachés imputés aux surtemps, **19 800 €** aux surconsommations et enfin, **99 000 €** aux non-productions qui ont été récupérés au sein de l'entreprise.

Des régulations ont été jugées nécessaires pour faire face à ces défauts de montage ou de soudure qui obligeaient le service après-vente à intervenir pour les corriger. C'est le cas notamment des défauts de finition imputés à l'absence d'un local dédié ou à la mauvaise qualité du polyester, des pièces ou encore à l'usure des moules et l'information incomplète sur les dossiers méthodes. La liste est longue, mais si nous nous arrêtons à ceux-là, nous comprenons aisément que des heures d'interventions y étaient nécessairement consacrées. Ce sont aussi des consommations de matières et de fournitures supplémentaires qui normalement n'auraient pas eu lieu d'être dans une configuration dénuée de dysfonctionnements. Enfin précisons que ces temps consacrés à ces régulations, ce sont des heures réalisées au détriment d'actes de production. À titre d'exemple, la mauvaise qualité des pièces polyester au niveau du site B, qui obligeait le peintre à consacrer 8 heures de son temps par semaine à réparer les pièces abîmées, a été régulée par le recours en grande partie à la sous-traitance. Cette action a permis de réduire les coûts cachés d'environ 6 900 €.

Ces résultats sont les retombées bénéfiques d'une organisation de travail « toiletée » qui a profité aux deux sites, avec des outils de contrôle qualité, des produits et services, comme les fiches de non-conformité ou les indicateurs mis en place pour les bons de commande. Ce sont aussi tous les « réflexes qualité » portés désormais par les acteurs, qui jalonnent chaque étape du processus de fabrication, et sensibilisent ces derniers à la nécessité de surveiller les coûts, etc...

Tableau 23 - Coûts cachés par composant lié à l'indicateur de défauts de qualité

DÉFAUTS DE QUALITÉ				
COMPOSANT	SITE A		SITE B	
	Année N	Année N+2	Année N	Année N+2
Sursalaires	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
Surtemps	239 200 €	88 900 €	209 800 €	28 800 € ¹¹⁵
Surconsommations	32 200 €	20 200 €	1 6700 €	8 900 €
Non-productions	N.E.	N.E.	99 000 €	N.E.
Non-création de potentiel	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
Total des coûts cachés	271 400 €	109 100 €	325 500 €	37 700 €
Réduction des coûts cachés	162 300 €		287 800 €	
Total réduction coûts cachés	450 100 €			

Nous arrivons enfin au dernier indicateur consacré aux écarts de productivité directe. Que dire de cet indicateur dans un secteur où les entreprises recherchent le plus haut niveau de rentabilité et de productivité du fait du caractère très concurrentiel de l'activité automobile ?

Savall (1974) a émis le postulat que « la productivité globale de l'économie n'est pas une fonction linéaire du temps passé au travail ». Cibler plutôt les temps à forte valeur ajoutée qu'augmenter les temps de présence, tel est l'enseignement qui se dessine en filigrane de cette hypothèse. En général, le but recherché demeure, produire mieux que produire beaucoup. La qualité des produits reste un avantage majeur de compétitivité (Ingham¹¹⁶, 1995). Pour le groupe VASTEM, l'un des objectifs visés par la Direction était l'accroissement de la rentabilité et l'amélioration de la productivité des activités sur un marché stationnaire.

Le Tableau n 24 montre justement cette évolution positive des coûts cachés que l'entreprise a enregistrée entre N et N+2. C'est l'accroissement de la valeur ajoutée la plus significative de tous les indicateurs de coûts cachés jusque-là observés. Les écarts de productivité directe ont diminué de plus d'un million d'euros, ce qui représente presque 70% de l'accroissement global de la valeur ajoutée du groupe. Ce résultat qui profite aux deux sites, même si nous remarquons un déséquilibre en faveur du site B (plus des 2/3 des récupérations des coûts cachés liés aux

¹¹⁵ Savall H., (1974), « Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique, Dunod, 1974, Nouvelle édition augmentée  conomica, Préface de Jacques Delors, 1989, 269p ».

¹¹⁶ Ingham M. (1995), « Management Stratégique et Compétitivité (eds), De boeck Université, 1995 ».

écarts de productivité directe), doit toutefois être interprété en tenant compte de l'évolution¹¹⁷ de l'effectif au sein de chaque site en particulier et au niveau du groupe en général. Les nouvelles recrues ont forcément impacté le montant des coûts cachés par personne et par an et expliquent aussi cette diminution. La réduction des écarts de productivité directe au sein du groupe VASTEM est liée notamment à la coopération et aux actions d'améliorations mises en place. Nous rappelons les principales d'entre elles :

- L'unification du réseau commercial a mis un terme à la concurrence entre les deux sites et permis de mettre à leur disposition une gamme complète de véhicules à la vente. Cette réorganisation a contribué aussi à définir une stratégie commerciale réaliste et ambitieuse proposant un planning prévisionnel de développement et de lancement de plusieurs véhicules. Cette coopération a permis ainsi de commercialiser 10% de véhicules supplémentaires, soit l'équivalent de **166 000 €** de chiffre d'affaires.

- Le regroupement des services achats et la localisation d'un nouveau service sur le site A ont permis d'harmoniser et d'optimiser la négociation de l'ensemble des conditions d'achat des matières premières, des délais de paiement et le pilotage des travaux de relance des impayés.

Des retombées bénéfiques ont été perçues en termes d'amélioration des résultats et au niveau de la trésorerie pour un montant total de **228 900 €**.

- L'équipement des commerciaux avec des ordinateurs plus conviviaux et plus puissants et la réalisation de formations intégrées en informatique par le personnel de l'entreprise ont eu un effet d'expérience accrue en termes de compétences et de capitalisation de savoir-faire. La réduction des coûts cachés a été évaluée à **85 400 €**.

- La mise en place de « décompte de facturation », de procédures de transmission des dossiers de fabrication et des pièces comptables, l'instauration d'indicateurs de performance pour chaque service ainsi que la mise à jour de la procédure de contrôle du site B, accompagnée de formation et d'explication de la démarche par le contrôleur du site A, et la création d'un circuit de circulation des informations ont permis de diminuer les coûts cachés liés à l'absence et aux retards de transmission d'informations, de dossiers et documents entre services et sites de **40 300 €**.

¹¹⁷ Site A : 66 personnes en N, contre 97 personnes en N+2 - Site B : 88 personnes en N, contre 86 personnes en N+2 – Groupe : 154 personnes en N, contre 183 en N+2.

- L'optimisation des déplacements des opérateurs entre le magasin et l'atelier, la mise à leur disposition d'un petit stock de pièces ainsi que les actions conduites pour améliorer la qualité des nomenclatures de ces dernières et la définition des responsabilités des chefs d'équipes (contrôle des caisses de production, commande de nouvelles pièces et leur transmission au bureau d'études pour les intégrer aux prochains véhicules, surveillance des déplacements des opérateurs etc.) ont permis de réaliser un accroissement de la valeur ajoutée de **271 300 €**.

- la création de zone de stockage, la définition d'objectifs visant au respect des procédures de rangements des pièces, la nomination d'assistants de production et les mises à jour régulières des nomenclatures et des procédures des pièces de rechange ont occasionné une diminution des coûts cachés de **45 600 €**.

- La réalisation de plans électriques et de faisceaux adaptés pour les produits standards, de gabarits lors de la conception de prototypes, l'utilisation par les électriciens du système synergie pour réduire les temps de production ainsi que l'amélioration de l'approvisionnement grâce au système d'information de la production et aux groupes de travail, les investissements en matériel et outillage, ont tous contribué à réduire les coûts cachés de **62 300 €**.

- L'amélioration de la qualité des dossiers de fabrication et la réduction du nombre de produits « hors standard », la réorganisation des équipes avec la nomination d'un chef d'équipe par ligne de produits, et la mise en place d'un dispositif de communication plus important entre le responsable de production et les chefs d'équipe avec un recours accru aux panneaux d'affichage ou encore la prise d'initiative, de plus en plus importante, observée chez les opérateurs, ont permis d'accroître la valeur ajoutée de **51 500 €**.

- La mise en place d'un logiciel de gestion du temps ainsi que l'instauration de règles spécifiques conduisant à la perte de 15 minutes de travail pour un retard de cinq minutes ou encore l'organisation d'un planning de pause de 5 minutes (matin et après-midi) par équipe, et le signalement de cette dernière par le recours à un système d'horloge et de sonnette ont conduit à une réduction de coûts cachés de **136 700 €**, liés aux retards, au non-respect des horaires et des temps de pause.

Tableau 24 - Coûts cachés par composant lié à l'indicateur écarts de productivité directe

ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE				
COMPOSANTS	SITE A		SITE B	
	Année N	Année N+2	Année N	Année N+2
Sursalaires	17 100 €	801 00 €	11 900 €	26 500 €
Surtemps	898 100 €	409 300 €	625 700 €	73 900 €
Surconsommations	5 700 €	N.E.	347 300 €	120 000 €
Non-productions	51 700 €	61 500 €	367 300 €	249 000
Non-création de potentiel	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
Total des coûts cachés	972 600 €	550 900 €	1 352 200 €	469 400 €
Réduction des coûts cachés	421 700 €		882 800 €	
Total réduction coûts cachés	1304 500 €			

Nous terminerons cette analyse des coûts cachés en présentant la CHVACV¹¹⁸ (tableau n 25) calculée par site et au niveau du groupe.

➤ **Accroissement de la CHVACV (contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables)**

La référence au concept de CHVACV que nous avons déjà abordée dans le chapitre 2 (section 2.3.4) est intéressante car c'est à travers cet indicateur que la valorisation économique du temps de travail se matérialise. En effet, la valeur ajoutée sur coûts variables (VACV)¹¹⁹ dans la conception socio-économique, rapportée au nombre d'heures attendues (HA), permet de mesurer l'indicateur de productivité socio-économique appelé CHVACV, qui participe au pilotage quotidien des actions de tous les acteurs et dans toute l'organisation.

L'entreprise peut estimer, comme nous l'avons vu précédemment, les coûts des actes de régulations des dysfonctionnements par l'association d'une valeur aux quantités de temps jugés

¹¹⁸ Les éléments ayant servi aux calculs des différentes CHVACV font l'objet d'annexes à ce travail de thèse (cf. annexes : 9 à 11)

¹¹⁹ Concept explicité dans le point (5) « Valorisation économique du temps de travail humain » du sous-chapitre (3.4)

nécessaires à leurs accomplissements et sensibiliser ainsi les acteurs pour qu'ils participent positivement à la création de la valeur ajoutée. La répartition quant à elle demeure du ressort de la stratégie et de la politique interne définies au sein de l'entreprise.

Dans le CAS du groupe VASTEM, le tableau n°25 présente l'évolution de la CHVACV durant la période étudiée. Cette dernière est passée de 31,77 € (année N) à 35,76 (N+2) pour le site A, et de 18,89 € (année N) à 25,07 € (N+2), soit une évolution de **12,46%** pour A et de **32,72%** pour B. Au niveau du groupe, l'évolution globale de la CHVACV est **25,33%**. Cette évolution s'explique par l'amélioration constatée au niveau de la valeur ajoutée sur coûts variables (+36,39%) et par une progression beaucoup plus modeste du nombre d'heures attendues de + 8.83%. Ces résultats donnent des indications sur l'amélioration de la performance respective des deux sites non seulement en termes de résultats immédiats¹²⁰, mais également en termes de création de potentiel¹²¹. En effet, les actions entreprises que nous avons détaillées et qui impactent tout le groupe (régulation des dysfonctions et conscientisation des acteurs à leurs régulations, réorganisation et amélioration des process, investissements en matériel et en potentiel humain, développement des produits, etc.), semblent porter leurs fruits.

¹²⁰ Les résultats immédiats : résultats économiques visibles traduits dans le système d'information de l'entreprise (comptabilité, contrôle de gestion etc.), généralement à court terme. Il s'agit des résultats qui vont apparaître après la mise en œuvre d'une action et dont les effets vont pouvoir être constatés tout de suite après.

¹²¹ Création de potentiel : actions composées d'investissements matériels et immatériels ou incorporels ayant des effets positifs sur le long terme (plan de formation, dont le retour sur investissement ne pourra se mesurer que lorsque les acteurs seront formés et mettront en œuvre leurs nouvelles compétences).

Tableau 25 - Calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables des sites A et B (années N / N+2 en K €uros)

RUBRIQUES	N			N+2			Évolutions		
	Site A	Site B	Total* groupe	Site A	Site B	Total* groupe	Site A	Site B	Total* groupe
Chiffre d'affaires	14 334	9 353	23 687	20 478	10 243	30 721	42,86%	9,52%	29,70%
Charges variables	10 572	6 476	17 048	14 894	6 772	21 666	40,88%	4,57%	27,09%
Valeur ajoutée sur coûts variables	3 762	2 877	6 639	5 584	3 471	9 055	48,43%	20,65%	36,39%
Nombre d'équivalents temps plein	66	88	154	97	86	183	46,97	-2,27%	18,83%
Nombre d'heures temps plein	1 794	1 731	1 758	1 610	1 610	1 610	-10,26	-6,99%	-8,42%
Nombre d'heures attendues	118 404	152 328	270 732	156 170	138 460	294 630	31,90	-9,10%	8,83%
CHVACV	31,77¹²²€	18,89 €	24,52 €	35,76 €	25,07 €	30,73 €	12,54%	32,73%	25,33%

* Total groupe non consolidé

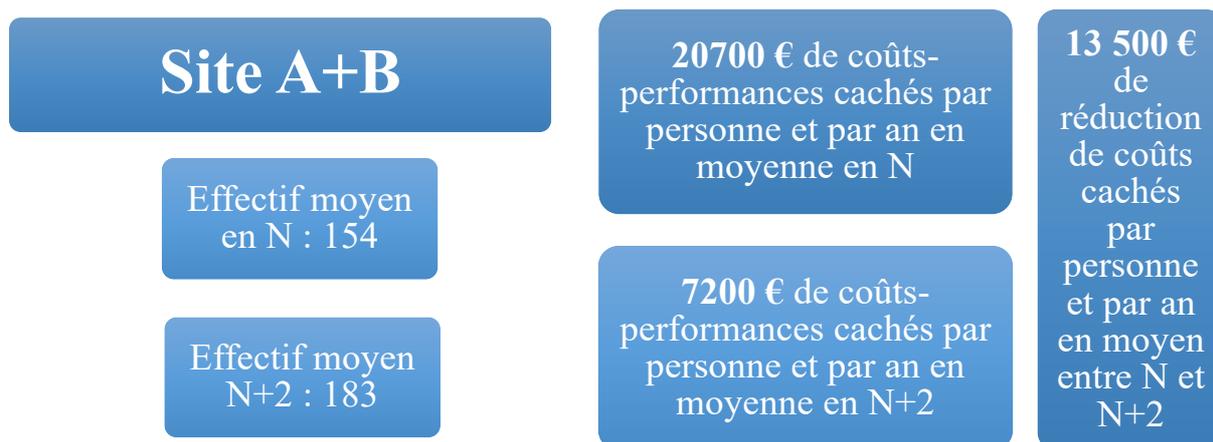
Rappel : L'année de référence du diagnostic est l'année N. L'année de référence de l'évaluation est l'année N+2. Les contributions horaires à la valeur ajoutée sur coûts variables et les taux horaires moyens calculés en N ont permis de tracer les évolutions des coûts-performances cachés entre N et N+2.

Ainsi les résultats des coûts cachés synthétisés dans le tableau n°26, dont les traductions et interprétations, cette fois-ci, en performances visibles au sous-chapitre (5.4), nous permettent de montrer les améliorations de performances de l'entreprise.

¹²² Exemple de calcul de la CHVACV du site A en N : (chiffre d'affaires - charges variables = Valeur ajoutée sur coûts variables / nombre d'heures attendues : (14 334 000 € - 10 572 000 €) = 3762 000 € / 118 404 h = 31,77 €.

Tableau 26 - Synthèse consolidée des coûts-performances cachés des sites A et B (Années N et N+2 en Euros)

RUBRIQUES	SURSALAIRES		SURTEMPS		SURCONSOM - MATIONS		NON-PRODUCTIONS		NON-CRÉATION DE POTENTIEL		TOTAL	
	N	N+2	N	N+2	N	N+2	N	N+2	N	N+2	N	N+2
ABSENTÉISME	99500 €	57200 €	1100 €	200 €	N.E.	N.E.	144100 €	94300 €	N.E.	N.E.	244700 €	151700 €
ACCIDENTS DE TRAVAIL	N.E.	N.E.	1300 €	N.E.	N.E.	N.E.	5500 €	1000 €	N.E.	N.E.	6800 €	1000 €
ROTATION DE PERSONNEL	N.E.	N.E.	13000 €	1300 €	N.E.	N.E.	12300 €	5700 €	N.E.	N.E.	25300 €	7000 €
DÉFAUTS DE QUALITÉ	N.E.	N.E.	449000 €	117700 €	48900 €	29100 €	99000 €	N.E.	N.E.	N.E.	596900 €	146800 €
ÉCARTS DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE	29900 €	106600 €	1523800 €	483200 €	353000 €	120000 €	419000 €	310500 €	N.E.	N.E.	2324800 €	1020300 €
TOTAL	128500 €	163800 €	1988200 €	602400 €	401900 €	149100 €	679900 €	411000 €	N.E.	N.E.	3198500 €	1326800 €
MONTANT TOTAL DE RÉDUCTION DES COÛTS CACHÉS											1 871 700 €	



Après avoir présenté l'étude des coûts cachés et la synthèse des résultats aux niveaux des deux sites et du groupe, nous abordons cette fois-ci la traduction des actions entreprises à travers les **coûts performances visibles** tels que le système d'information de l'entreprise les a transcrits.

5.4. Traduction et Interprétation des résultats visibles : création et répartition de la valeur ajoutée

Nous exposerons dans un premier temps la synthèse de l'évolution des **coûts performances visibles** du groupe VASTEM en portant un regard sur ses produits et charges d'exploitation et dans un deuxième temps, ce sont les coûts performances visibles marquants qui vont retenir notre attention.

➤ Les coûts performances visibles du groupe VASTEM

Les données présentées dans le tableau n°27 sont extraites des comptes des exercices N, N+1 et N+2 du groupe VASET M. Lorsque nous observons la formation du profit opérationnel en comparant les produits et charges d'exploitation (cf. tableau n°28), la première constatation concerne l'évolution respective des produits et charges du groupe à hauteur de 27,85% et 20,21%, représentant ainsi une amélioration de performance de 1 811 133 € (6 692 899 € - 4881 766 €).

En analysant de plus près cette performance opérationnelle, certains indicateurs de gestion que nous avons calculés (cf. tableau n°27) peuvent nous fournir quelques renseignements :

- Tout d'abord, la **marge commerciale**¹²³ qui permet de suivre l'évolution de la politique commerciale du groupe et de renseigner également sur son pouvoir de négociation vis-à-vis de ses fournisseurs et clients, a subi une progression très significative. Elle est passée de -34 546 € à 847 404 € ;

- Ensuite la **production de l'exercice**¹²⁴, considérée comme un indicateur de l'activité réelle du groupe, a enregistré une progression constante : 5,44% entre N et N+1, +23,10% entre N+1 et N+2, soit une évolution globale de 29,80% entre N et N+2 ;

- Enfin, la **valeur ajoutée** du groupe, qui renseigne sur la performance et rend compte du poids économique du groupe, bien qu'elle ait subi une régression de -4,52% entre N et N+1 (5 286 050 €), a enregistré une hausse de 38,64% en N et N+2 (7 328 348 €).

Tableau 27 - Indicateurs de gestion de performance opérationnelle

Indicateurs de performance	Année de référence N	Année N+1	Année N+2
MARGE COMMERCIALE	-34 546	429 164	847 404
Site A	160 927	54 168	394 799
Site B	-195 473	374 996	452 605
Vente de marchandises	7 390 022	9 427 253	9 349 449
Site A	4 650 582	6 505 289	6 798 030
Site B	2 739 440	2 921 964	2 551 419
Coût d'achat des marchandises vendues	7 424 568	8 998 089	8 502 045
Site A	4 489 655	6 451 121	6 403 231
Site B	2 934 913	2 546 968	2 098 814

¹²³ Marge commerciale = chiffre d'affaires HT - (achats HT+ frais accessoires d'achats +/- variation de stock)

¹²⁴ Production de l'exercice = Production vendue + Production stockée + Production immobilisée. L'évaluation de la production de l'exercice n'est pas homogène car la production vendue est évaluée au prix de vente, tandis que la production stockée et la production immobilisée sont évaluées respectivement au coût de production et au coût de revient.

Achat de marchandises	7 575 643	9 675 719	8 014 242
Site A	4 866 660	7 128 751	5 599 069
Site B	2 708 983	2 546 968	2 415 173
Variation de stock de marchandises	-151 075	-677 630	487 803
Site A	-377 005	-677 630	804 162
Site B	225 930	0	-316 359
PRODUCTION DE L'EXERCICE	16 208 208	17 089 963	21 037 506
Site A	9 602 024	10 918 403	13 465 230
Site B	6 606 184	6 171 560	7 572 276
Production vendue	16 573 327	16 608 245	21 805 834
Site A	9 741 971	10 316 480	14 137 722
Site B	6 831 356	6 291 765	7 668 112
Variation de stock de produits	-365 119	481 718	-768328
Site A	-139 947	601 923	-672492
Site B	-225 172	-120 205	-95836
VALEUR AJOUTÉE	5 286 050	5 047 205	7 328 348
Site A	3 136 842	2 847 231	4 494 970
Site B	2 149 208	2 199 974	2 833 378
Marge commerciale	-34 546	429 164	847 404
Site A	160 927	54 168	394 799
Site B	-195 473	374 996	452 605
Production de l'exercice	16 208 208	17 089 963	21 037 506
Site A	9 602 024	10 918 403	13 465 230
Site B	6 606 184	6 171 560	7 572 276
Consommation en provenance des tiers	10 887 612	12 471 922	14 556 562
Site A	6 626 109	8125340	9 365 059
Site B	4 261 503	4 346 582	5 191 503

Ces observations nous conduisent à apporter d'autres précisions en lien avec les deux sites pour appréhender ces résultats. Nous exposerons dans un premier temps celles relatives au site A, ensuite, nous nous intéresserons au site B.

▪ Produits et charges d'exploitation du site A

L'évolution constatée sur la période N/N+2 des produits d'exploitation du site A, s'explique en partie par l'augmentation du chiffre d'affaires réalisée sur le matériel médical et les châssis. Néanmoins, cette évolution est la conséquence directe de certains choix assumés au sein du groupe comme la recherche, la négociation et la signature d'accords de partenariats avec les principaux constructeurs depuis N+1, permettant d'acquérir à moindre coût les châssis de véhicules et de répercuter ainsi ce gain sur le prix de vente, ou encore la politique de bas prix qui a permis une augmentation en volume des ventes de véhicules en 3 ans (N à N+2). L'évolution enregistrée au niveau du poste « production vendue » explique aussi cette progression des produits d'exploitation. En effet, les augmentations respectives des chiffres d'affaires réalisés sur l'aménagement des véhicules (+44%), sur les pièces détachées (+159,74%) et sur les cellules (+136,99%) représentent à elles seules l'essentiel de l'écart de performance global enregistré sur la période N/N+2. Ces résultats ont été acquis même si des choix stratégiques ont conduit le groupe à transférer certaines productions sur le site B (signature d'un gros contrat export I).

Selon la Direction, l'évolution de la variation de la production stockée (produits finis) est un facteur exogène car il n'y a pas eu de consigne particulière définie pour stocker ou déstocker en fin d'année. Par contre, en N+2, la baisse significative de la variation de produits finis s'explique probablement par la livraison de la commande I, dont la facturation a été réalisée en N+1. Pour terminer nos observations sur les produits d'exploitation, le versement d'une redevance de plus de 50 K€ par un fournisseur, faisant suite au développement de nouvelles suspensions et la reprise sur provisions d'environ 80 K€ concernant le stock, expliquent l'augmentation du poste « autres produits ».

Quant aux charges d'exploitation du site A (cf. tableau n°28), ces dernières méritent aussi des éclairages pour compléter notre analyse des coûts performances visibles. Sur la période N/N+2, l'évolution des achats de marchandises suit l'évolution du volume des ventes (+15%). Ce résultat ne doit pas occulter toutefois la baisse enregistrée en N+2 alors que les volumes facturés ont augmenté de 5%.

Les achats de matériel médical (+688 938 €) et de châssis (+32 522 €) expliquent globalement l'évolution constatée au niveau du poste « achats de marchandises ». Selon la Direction, l'évolution des spécifications techniques des véhicules rouges a impliqué une plus forte utilisation de matériel médical et explique la tendance haussière au niveau de ces achats.

L'augmentation des charges de matières premières est principalement due à un effet de volume induit par les ventes (effet exogène). En effet, les ventes sur la période N/N+2 ont augmenté de 55% en volume et de 45% en montant vendu. Ces évolutions sont près de deux fois plus importantes que l'évolution en montant des charges de matières premières. Cela semble ainsi valider l'hypothèse d'une meilleure négociation de prix et d'une meilleure utilisation de ces matières premières.

Les dépenses de transformations et d'agencements intergroupe ont évolué fortement entre N et N+2. Cette évolution endogène s'explique par l'augmentation des volumes de ventes sur la période et notamment par les choix stratégiques du groupe en matière de création et de partage de la valeur ajoutée entre les deux entités. D'autres dépenses comme les fournitures administratives, la location, l'entretien de véhicules, la R&D, l'édition de catalogues et imprimés, ou les voyages et déplacements ont subi aussi des évolutions durant la période étudiée. L'achat d'équipements informatiques et notamment d'imprimantes qui sont à mettre en relation avec la démarche de projet socio-économique est une explication à cette évolution.

L'augmentation du volume d'activité est à l'origine de l'augmentation des dépenses de location de tentes extérieures. Les actions d'innovations socio-économiques ont conduit aussi au recours à la location d'équipements supplémentaires (photocopieurs, alarme). L'augmentation de la flotte des véhicules suite à l'attribution de véhicules de fonction, le changement opéré dans le mode de financement de ces derniers qui ne sont plus achetés mais acquis dans le cadre de contrats de location financière avec un coût élevé ou la multiplication des déplacements entre les deux sites pour favoriser les communication-coordination-concertation suite à la fusion effective des services commerciaux, comptabilité et production expliquent bien ces évolutions.

La reprise d'études en recherche et développement avec le lancement de nouveaux produits en N+2 et d'autres prévus en N+ 3 nécessitant l'édition de fiches techniques, de fiches de produits et la mise à jour de catalogues de produits et des tarifs traduisent les augmentations constatées. Les augmentations peuvent aussi être expliquées par les déplacements des commerciaux ou par une possible influence de la stratégie de présence plus importante des membres de la Direction sur le site B (1 ou 2 fois par semaine en N+1 contre 4 fois par semaine en N+2). Enfin, l'évolution qu'a subie le poste « charges de personnel » du site A (cf. tableau n°28), peut trouver des explications dans plusieurs rubriques comme les charges salariales et la formation continue liées à l'augmentation de l'effectif de l'entreprise entre N et N+2, les primes octroyées au titre de compléments de rémunération apportés par la mise en place de contrats d'objectifs.

▪ Produits et charges d'exploitation du site B

Le produit d'exploitation du site B, après son rachat par le site A, était selon la direction nettement inférieur à son niveau attendu. Il s'agissait de l'héritage d'une gestion familiale et artisanale. Au niveau des produits d'exploitation, l'augmentation de 548 808 € constatée au niveau du site B entre N et N+2, malgré une baisse du volume d'activité, est considérée comme la conséquence directe d'une meilleure maîtrise du processus de vente et l'amélioration de la qualité de vente des produits (augmentation des marges, vente au-dessus du prix de revient, vente de l'ensembles des options demandées par le client).

La diminution de la variation des stocks est directement imputable à un déstockage important. Notons que cette opération a impacté positivement la gestion des stocks sur le site A.

Les matières consommables, imputables aux achats de matières premières et autres approvisionnements, ont enregistré un bond passant de 52 197 € à 118 570 €. Cette progression observée malgré une baisse du volume de la production, s'explique par une refonte du reclassement comptable entre les postes de matières consommables et matières premières.

Les choix stratégiques opérés de ne plus réaliser certains montages notamment ceux des suspensions et de la climatisation ainsi que le montage des caisses destinées à l'Angleterre ont eu des répercussions en matière d'augmentation des consommations en provenance des tiers, et par conséquent sur le niveau de la valeur ajoutée.

D'autres variations ont aussi été enregistrées et méritent d'être signalées pour expliquer cette formation des coûts performances visibles. C'est le cas notamment de l'augmentation des dépenses de fournitures constatées en N+2 liée aux acquisitions de micro-ordinateurs, d'outils de production, de machines-outils, et d'un pont élévateur, ou encore la hausse constatée au niveau des charges d'entretien sur l'exercice N+2, qui s'explique par les changements de locaux et la restructuration du groupe. L'amélioration des conditions de travail induite par ces changements, selon la Direction, a eu un impact important en matière de productivité directe. Notre analyse supra des coûts performances cachés s'en est fait l'écho.

Les charges liées à l'embauche du personnel intérimaire ont enregistré aussi des variations fortement corrélées à l'activité. En N+1, la baisse d'activité observée a conduit à une réduction du temps d'emplois des intérimaires. En N+2, la réorganisation du site B et le rééquilibrage de l'activité, convoquant au passage le partage de la création de la valeur ajoutée entre les deux entités du groupe (notamment avec la sous-traitance d'une partie du contrat I. par le site B),

expliquent le recours à l'intérim sur cette période. Enfin, soulignons aussi deux autres actions qui ont impacté le poste « catalogues et imprimés ». Il s'agit du lancement de nouveaux produits qui ont induit des mises à jour de la documentation commerciale ou la refacturation par le site A des actions réalisées sur le marketing notamment par la relance du magazine du groupe.

Tableau 28 - Synthèse de l'évolution des coûts performances visibles du groupe VASTEM

NOMENCLATURE COMPTABLE DE L'ENTREPRISE	ANNÉE (N) (DIAGNOSTIC)	ANNÉE INTERMEDIAIRE (N+1)		ANNÉE (N+2) (ÉVALUATION)			
	Montant (€)	Montant (€)	Évolution N/N+1	Montant (€)	Évolution N+1/N+2	Évolution globale N/N+2	Écart de performance global N/N+2
PRODUITS D'EXPLOITATION	24 029 019 €	26 835 147 €	11,68%	30 721 918 €	14,48%	27,85%	6 692 899 €
Site A	14 334 660 €	17 648 434 €	23,12%	20 478 751 €	16,04%	42,86%	6 144 091 €
Site B	9 694 359 €	9 186 713 €	-5,24%	10 243 167 €	11,51%	5,84%	548 808 €
1 Ventes de marchandises	7 390 022 €	9 427 253 €	27,57%	9 349 449 €	-0,83%	26,51%	1 959 427 €
Site A	4 650 582 €	6 505 289 €	39,88%	6 798 030 €	4,50%	46,18%	2 147 448 €
Site B	2 739 440 €	2 921 964 €	6,66%	2 551 419 €	-12,68%	-6,86%	-188 021 €
2 Production vendue	16 573 327 €	16 608 245 €	0,21%	21 805 834 €	31,30%	31,57%	5 232 507 €
Site A	9 741 971 €	10 316 480 €	5,9%	14 137 722 €	37,04%	45,12%	4 395 751 €
Site B	6 831 356 €	6 291 765 €	-7,90%	7 668 112 €	21,88%	12,25%	836 756 €
3 Production stockée	-365 119 €	481 718 €	-231,93%	-768 328 €	-259,50%	110,43%	-403 209 €
Site A	-139 947 €	601 923 €	-530,11%	-672 492 €	-211,72%	380,53%	-532 545 €
Site B	-225 172 €	-120 205 €	-46,62%	-95 836 €	-20,27%	-57,44%	129 336 €
4 Subventions	5 183 €	795 €	-84,66%	3 778 €	375,22%	-27,11%	-1405 €
Site A	5 183 €	0 €	-100,0%	0 €	N.E.	-100,0%	-5 183 €
Site B	0€	795 €	N.E.	3 778 €	375,22%	N.E.	3 778 €
5 Autres produits¹	425 606 €	317 136 €	-25,49%	331 185 €	4,43%	-22,19%	-94 421 €
Site A	76 871 €	224 742 €	192,36%	215 491 €	-4,12%	180,33%	138 620 €
Site B	348 735	92 394 €	-73,51%	115 694 €	25,22%	-66,82%	-233 041 €
CHARGES D'EXPLOITATION	24 154 658 €	27 206 249 €	12,63%	29 036 424 €	6,730%	20,21%	4 881 766 €
Site A	14 028 928 €	17 647 751 €	25,80%	19 102 676 €	8,24%	36,17%	5 073 748 €
Site B	10 125 730 €	9 558 498 €	-5,60%	9 933 748 €	3,93%	-1,90%	-191 982 €
1 Achats de marchandises	7 575 643 €	9 675 719 €	27,72%	8 014 242 €	-17,17%	5,79%	438 599 €
Site A	4 866 660 €	7 128 751 €	46,48%	5 599 069 €	-21,46%	15,05%	732 409 €
Site B	2 708 983 €	2 546 968 €	-5,98%	2 415 173 €	-5,17%	-10,85%	-293 810 €

2 Variation de stock	-151 075 €	-667 630 €	341,92%	487 803 €	-173,06%	-422,89%	638 878 €
Site A	-377 005 €	-667 630 €	77,09%	804 162 €	-220,45%	-313,30%	1 181 167 €
Site B	225 930 €	0 €	-100,0%	-316 359 €	N.E.	-240,03%	-542 289 €
3 Achats mat. première et autres appro.	8 301 404 €	9 181 445 €	10,60%	10 120 711 €	10,23%	21,92%	1 819 307 €
Site A	4 854 915 €	6 222 865 €	28,18%	6 661 912 €	7,06%	37,22%	1 806 997 €
Site B	3 446 489 €	2 958 580 €	-14,16%	3 458 799 €	16,91%	0,36%	12 310 €
4 Variation de stock matières premières	-530 758 €	-50 675 €	-90,45%	35 267 €	-169,59%	-106,64%	566 025 €
Site A	2733 €	-218 479 €	-8094,11%	-118 214 €	-45,89%	-4425,43%	-120 947 €
Site B	-533 491 €	167 804 €	-131,45%	153 481 €	-8,54%	-128,77%	686 972 €
5 Autres achats et charges externes	3 116 966 €	3 341 152 €	7,19%	4 400 584 €	31,71%	41,18%	1 283 618 €
Site A	1 768 461 €	2 120 954 €	19,93%	2 821 361 €	33,02%	59,54%	1 052 900 €
Site B	1 348 505 €	1 220 198 €	-9,51%	1 579 223 €	29,42%	17,11%	230 718 €
6 Charges	5 842 478 €	5 726 238 €	-1,99%	5 977 817 €	4,39%	2,32%	135 339 €
Site A	2 913 164 €	3 061 290 €	5,08%	3 334 386 €	8,92%	14,46%	421 222 €
Site B	2 929 314 €	2 664 948 €	-9,02%	2 643 431 €	-0,81%	-9,76%	-285 883 €
TOTAL DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION	-125 639 €	-371 102 €	125,37%	1 685 494 €	-554,19%	-348,12%	1 811 133 €

N.E. : Non évalué en l'absence de données disponibles au sein du système d'information

(1) : Les autres produits concernent l'exploitation

➤ Les coûts performances visibles marquants du groupe VASTEM

▪ Les performances visibles du site A

L'écart de performance constaté sur la vente du matériel médical s'explique non seulement par l'évolution des spécifications techniques des véhicules rouges qui implique une plus forte utilisation du matériel médical (évolution exogène), mais aussi par une augmentation des ventes en volume de ces véhicules depuis N, grâce à une politique de bas prix (évolution endogène), entraînant une hausse de 89% (95 véhicules facturés en N contre 180 en N+2). Au regard de l'évolution des charges d'exploitation du site A (cf. tableau n°28), l'évolution en volume en N+1 est aussi une explication probable. L'année N+2 est marquée également par une évolution des prix.

La hausse des ventes de châssis constatée sur la période N/ N+2 est une évolution exogène liée à l'augmentation des ventes mais aussi aux choix stratégiques opérés par le groupe, notamment

par la politique de bas prix (évolution endogène) et les accords de partenariats noués depuis N avec les principaux constructeurs pour optimiser les coûts d'acquisition des châssis.

L'augmentation du chiffre d'affaires sur l'aménagement de véhicules et l'écart de performance significatif mentionné dans le tableau n°29 trouvent leur signification dans les points suivants :

- 1- Une volonté politique affichée de prise de parts de marché (facteur endogène) qui a conduit à une hausse des ventes en volume ;
- 2- Une modification des spécifications techniques (besoins des clients) qui a entraîné une augmentation des travaux d'aménagement répercutés sur le prix de vente (facteur exogène) ;
- 3- L'amélioration de la marge faisant suite à l'augmentation des tarifs en N+2. Selon la Direction du groupe, l'entreprise est désormais leader sur le marché, elle peut bâtir des marges plus conséquentes ;
- 4- La signature d'importants contrats à l'export traités de manière extrabudgétaire et dont les marges sont supérieures aux marges habituelles ;
- 5- Enfin, il ne faut pas oublier l'unification du réseau commercial et le développement de nouveaux produits qui probablement ont permis ces évolutions.

- L'augmentation du volume des ventes de véhicules observée au cours de la période d'étude est une explication à l'évolution du chiffre d'affaires des pièces détachées et de la performance enregistrée.

Selon la Direction, la signature et l'exécution en N et N+2 d'un important contrat I a conduit également à une hausse des ventes de pièces détachées à l'export.

- Bien qu'aucune action stratégique n'ait été entreprise pour développer les ventes de cellules (aménagement de cabines), l'évolution trouve probablement son explication du côté de la position de leader, désormais détenue par le groupe, qui lui confère une forte notoriété et conduit à attirer de nouveaux clients.

- Les performances enregistrées pour les transformations intergroupe et les prestations de services s'expliquent respectivement par le produit des transformations liées au rachat du site B et la signature d'un important contrat export qui a nécessité le transfert de certaines productions sur le site B afin de partager la création de valeur, et par la même occasion, de faire respecter les échéances fixées.

- Enfin, selon la Direction, la tendance baissière enregistrée durant cette période d'étude est due à la réduction des livraisons de véhicules chez les clients. Une vigilance accrue et systématique des commerciaux est désormais observée pour que le véhicule soit pris, au sein de l'entreprise, par le client.

Tableau 29 - Synthèse de l'évolution des performances visibles marquantes du site A

PRODUITS	Évolution N/N+1	Évolution N+1/N+2	Écart de performance N/N+2
Vente matériel médical	+ 35,49%	+ 128,45%	+ 1406 K€
Vente de châssis	+ 40,55%	- 15,60%	+ 741 K€
Aménagement de véhicules	+ 1,41%	+ 42,39%	+ 3919 K€
Pièces détachées	+ 20,75%	+ 115, 11%	+ 304K€
Cellules	+ 79,16%	+ 32,28%	+ 211 K€
Transformation inter-groupe	+ 100%	-62,66%	+ 177 K€
Prestations de services	- 91,82 %	+ 280,70%	-142 K€
Frais de ports	- 52,69%	-21,65%	-71 K€
TOTAL DES PRODUITS	-23,12%	+16,04%	+ 6144 K€

▪ **Les coûts visibles du site A**

- L'écart de performance enregistré au niveau des achats de marchandises (cf. tableau n°30) trouve l'essentiel de son explication dans la négociation des prix et en particulier dans le choix d'une stratégie d'alliance avec les principaux constructeurs, concrétisée en N+2, par la signature d'accords pour la fourniture de châssis.

- L'évolution en montant des achats de matières premières qui s'explique principalement par un effet de volume dû à l'augmentation des ventes, reste toutefois moins importante que les

évolutions constatées au niveau des ventes sur la période N/N+2 (55% en volume et 45% en montant).

Ce constat est probablement le résultat des actions entreprises comme l'aménagement des zones de production, la mise en place d'assistants de production, l'identification des produits par code barre, le meilleur suivi de la qualité des matières premières, qui ont permis de réduire les consommations en volume (effet endogène).

- L'augmentation du volume des ventes sur la période N / N+1/ N+2, explique cette évolution endogène constatée au niveau des achats de cellules.

- Les matières consommables témoignent d'une réduction en des consommations en N+2 (augmentation de 52% des matières consommables en N+2 contre 55% pour le volume de véhicules). Cette évolution pourrait s'expliquer par les actions sur la qualité et les modes opératoires (réorganisation de l'atelier, mise en place des fiches de contrôle, l'introduction des assistants de production) qui ont assuré une réduction des consommations.

- L'écart constaté au niveau de la sous-traitance est constitué principalement des commissions liées au contrat I.

- Les dépenses de fournitures importantes constatées en N+2 (16 473 € en N contre 52 685 € en N+2) s'expliquent principalement par la mise en œuvre du plan d'actions prioritaires issues du groupe de travail sur les équipements en matériel au sein de l'atelier. Ce dispositif a permis l'acquisition de matériel supplémentaire pour la production et l'introduction de « valisette » pour chaque intérimaire.

- L'augmentation du recours à l'intérim est corrélé à la hausse du volume d'activité constaté notamment à la signature du contrat export I, qui a obligé l'entreprise pour des raisons de volume et de délai, à augmenter son rythme de fabrication en créant de nouvelles équipes. Ce projet a représenté pour l'année N+2 plus de 10.000 heures de travail.

- La hausse des charges de salaires est une évolution exogène selon la Direction. Elle s'explique par la hausse de l'activité qui a conduit l'entreprise à recruter du personnel salarié et un Directeur général en N+1 (66 personnes en N contre 97 en N+2).

- L'évolution des charges financières est fonction de l'évolution du chiffre d'affaires (effet volume) ;

- Enfin, concernant la participation et l'intéressement, son évolution est mécanique en fonction de l'activité. Cependant elle dépend également de la capacité de maîtrise de l'entreprise en matière de gestion et d'organisation.

Tableau 30 - Synthèse de l'évolution des coûts visibles marquants du site A

CHARGES	Évolution N/N+1	Évolution N+1/N+2	Écart de performance N/N+2
Achats de marchandises	- 46,48%	- 21,46%	+ 732 K€
Matières premières	+ 28,18%	+ 7,06%	+ 1806 K€
Achats de cellules	+ 505,12%	+ 17,32%	+ 321 K€
Matières consommables	+ 17,06%	+ 30,59%	+ 45 K€
Sous-traitance	+ 82,09%	+ 83,97%	+ 451 K€
Fournitures /entretien petit outillage	+ 133,48%	+ 37,02%	+ 36 K€
Personnel intérimaire	+ 186,08%	+ 98,15%	+ 503 K€
Salaires et traitements	+ 3,65%	+ 15,70%	+ 337 K€
Intérêt bancaire	+ 372,93%	+ 147,76%	+ 59 K€
Participation et intéressement	- 98,93%	+ 101272%	+ 149 K€
TOTAL DES CHARGES	+ 25,80%	+ 8,24%	+ 5073 K€

▪ **Les performances visibles du site B**

- La régression observée au niveau de la vente du matériel médical (tableau n°31) est à rechercher probablement du côté de la baisse du volume d'activité. La révision de la procédure d'envoi du matériel médical qui engendrait des doubles facturations des clients semble aussi justifier cette évolution. La prise en compte de cette contreperformance a donnée naissance à un groupe de travail « matériel médical » pour rétablir la situation.

- L'évolution du chiffre d'affaires sur les châssis est explicable par la nécessaire structuration de la vente de ces produits. À partir de l'année N, aucun châssis n'a été vendu à perte.

- La mise en place d'un groupe de de travail « Matériel médical » qui a notamment permis la réalisation d'un mini-catalogue de produits est une explication probable de l'augmentation constatée au niveau du chiffre d'affaires du produit « Aménagement de véhicules ».

Cette progression du chiffre d'affaires sur l'aménagement des véhicules trouve son origine aussi au niveau des opérations réalisées à l'export. Trois facteurs ont été identifiés :

- 1- L'existence de bons partenaires à l'étranger, ce qui renvoie à la notion de coopération inter-organisationnelle ;
- 2- Le positionnement et l'évolution de l'entreprise sur l'export jugés satisfaisantes ;
- 3- L'affaiblissement de la concurrence, en raison notamment de la faillite de certains concurrents au niveau du marché anglo-saxon durant la période N+2.

L'harmonisation des tarifs et la réorganisation des zones commerciales sont probablement des actions qui justifient en plus cette évolution.

- L'évolution observée au niveau de la vente des pièces détachées est liée au transfert d'une partie de la production du site A suite à la signature et à l'exécution en N et N+1 d'un important contrat à l'export.

- L'écart de performance que traduit l'évolution des prestations de services est probablement lié au transfert de certaines productions par le site A.

Tableau 31 - Synthèse de l'évolution des performances visibles marquantes du site B

PRODUITS	Évolution N/N+1	Évolution N+1/N+2	Écart de performance N/N+2
Vente matériel médical	- 0,16%	-56,97%	- 256 K€
Vente de châssis	+8,26%	- 3,28%	+ 106 K€
Aménagement de véhicules	- 10,58%	+27,58%	+ 911 K€
Pièces détachées	+ 13,94%	- 28,13%	- 47 K€
Prestations de services	+ 986,38 %	- 71,58%	+ 41 K€
Différentiel de reprise	- 2799,73%	+20,24%	- 108 K€
TOTAL DES PRODUITS	- 5,24%	+1 1,50%	+ 548 K€

▪ Les coûts visibles du site B

- La baisse du volume des achats de marchandises (achat de matériel médical, achat de châssis et achat de véhicules d'occasion) constatée entre N et N+2 est essentiellement due au recul du volume de production observé dans le site B.

- La réduction marquante des coûts liés à l'achat de châssis est, selon la Direction du groupe, la conséquence directe de la mise en place d'une logique de gestion simple : ne pas vendre à perte. Elle s'explique aussi par une baisse du volume de production du site évoquée précédemment.

- Le déstockage est à l'origine de la diminution des achats de matières premières.

- La refonte du reclassement comptable entre les postes de matières consommables et matières premières est à l'origine de cette évolution.

- L'augmentation des charges de sous-traitance résulte, comme nous l'avons spécifié auparavant, de choix stratégiques parmi lesquels certains montages (suspensions, climatisation, montage des caisses destinées à l'Angleterre) ne seront plus réalisés.

- Selon la Direction, l'évolution importante des dépenses de fournitures constatée en N+2 s'explique principalement par la validation de décisions prises d'un groupe de travail sur le sujet (différentes acquisitions de matériels informatique, outils de production etc.).

- L'embauche du personnel intérimaire est fortement corrélée à l'activité. La réduction de l'emploi des intérimaires observée en N+1 est la conséquence directe de la contraction de l'activité.

En N+2, la réorganisation du site B et le rééquilibrage de l'activité entre les deux entités du groupe (notamment avec la sous-traitance d'une partie de l'activité de A), expliquent le recours à l'intérim sur cette période. La direction rappelle également que le recours à l'intérim est pour elle une source de flexibilité mais qu'il doit être maintenu en dessous du seuil de 15% de la masse salariale.

- Durant la période d'étude, la Direction du groupe a indiqué qu'une action était en cours sur le poste des transports et ports. Elle est pilotée par le Directeur commercial du site A et la Direction en attend une baisse sensible des charges pour l'exercice N+3.

- La baisse de la masse salariale s'explique principalement par la diminution de l'effectif du site entre N et N+2, par l'évolution des qualifications du personnel du site depuis le rachat du site B et enfin par le départ d'un certain nombre d'employés sur la période N/N+1.
- Enfin, la réduction des charges financières (+ 89 K€ /- 108 K€) est selon la Direction, la preuve d'une amélioration de la structure financière de la société.

Tableau 32 - Synthèse de l'évolution des coûts visibles marquants du site B

CHARGES	Évolution N/N+1	Évolution N+1/N+2	Écart de performance N/N+2
Achats de marchandises	- 5,98%	- 5,17%	- 293 K€
Achats de châssis	- 4,75%	- 7,63%	- 299 K€
Matières premières	- 14,39%	+ 12,37%	- 128 K€
Matières consommables	- 24,05%	+ 330,74%	+ 118 K€
Sous-traitance	- 45,10%	+ 128,63%	+ 53 K€
Fournitures /entretien petit outillage	- 63,14%	+ 11615%	+ 78 K€
Personnel intérimaire	- 48,30%	+ 1078,56%	+ 228 K€
Transports et ports	+ 21,90%	+ 37,99%	+ 50 K€
Salaires et traitements	- 10,61%	+ 2,34%	- 155 K€
Intérêts d'emprunt	+ 250,10%	- 0,98%	+ 89 K€
Intérêt bancaire	- 64,70%	- 29,66%	- 108 K€
TOTAL DES CHARGES	- 5,60%	+ 3,93%	- 191 K€

Conclusion

L'étude de ce cas approfondie juxtapose la situation de deux entités œuvrant, certes, dans le même secteur d'activité mais possédant, selon la Direction, des marqueurs différents au début de l'étude :

- Une vision artisanale pour le site B contre une vision industrielle pour le A.
- Une situation déficitaire pour le site B, alors que le site A dégagait des bénéfices.

Le projet socio-économique mis en place en année (N) a permis une convergence inter-organisationnelle en termes de méthodes de travail et d'organisation qui faisaient défaut aux deux entités. Il a aidé à développer, par la suite, de nouvelles approches de coopération pour créer et répartir ensemble la valeur ajoutée. La Direction lui reconnaît d'ailleurs son apport crucial en matière d'unification de langage. Autrement dit, une certaine convergence cognitive était jugée, au début de l'étude, indispensable pour travailler et coopérer ensemble. Il fallait partir d'une « feuille blanche » et éviter tout antagonisme entre vainqueurs et vaincus dans cette opération de fusion, comme le répétait son Président Directeur Général.

Tracer le chemin et construire ensemble une dynamique coopérative qui vise les performances sociale et économique du groupe, tel était le dessein.

À travers ce chapitre, nous avons exposé plusieurs étapes pour appuyer notre démonstration de la création et de la répartition de la valeur ajoutée au sein du groupe VASTEM :

- 1- L'étude qualitative des dysfonctionnements des deux sites, pour mettre en exergue d'autres alternatives préférables et susciter un nouvel ordre de marche ;
- 2- L'étude quantitative et financière pour quantifier et évaluer les « déconstructions silencieuses et voilées » de la création et de la répartition de la valeur ajoutée et provoquer ainsi une prise de conscience des acteurs ;
- 3- L'inventaire de toutes les actions entreprises ou en cours dans le cadre de la mise en œuvre du projet d'innovation socio-économique pour établir le lien entre le visible et le caché ;
- 4- Le recensement des actions marquantes qui concentrent les principaux gisements de création et de répartition de la valeur ajoutée ;
- 5- L'identification des principaux indicateurs de lecture et de suivi de la performance économique et sociale ;

6- La synthèse de la récupération des performances issues de la mise en œuvre du projet socio-économique et son impact au niveau de chacun des deux sites et du groupe ;

7- La traduction visible des coûts performance cachés dans le système d'information des deux sites et du groupe ;

8- L'interprétation des résultats à chaque étape de la démonstration.

Cette démonstration nous a permis de dégager des résultats immédiats et de création de potentiel :

- Un accroissement de la valeur ajoutée de 676 500 € au niveau du site A et de 1 195 200 € pour le site B, soit l'équivalent de plus de 1 800 000 € de réduction de coûts cachés au niveau du groupe.

- Une évolution de chiffre d'affaires de 42% pour le site A et environ 10% pour le site B qui était, rappelant-le, déficitaire au début du projet ;

- La maîtrise des charges avec des volumes qui progressent moins vite que ceux des produits grâce à l'optimisation de la fabrication et à la négociation de nouvelles conditions d'achats et de délais de paiement.

- L'amélioration des CHVACV des deux sites : +12,54% pour le site A et +32,73% pour le site B, soit une évolution globale de 25,33% pour le groupe.

- La mise en place de nouveaux indicateurs liés au pilotage social (absentéisme, accidents du travail, rotation de personnel), à la qualité (défauts de qualité) et à la productivité (écarts de productivité directe) qui ont permis d'identifier des gisements conséquents de coûts cachés.

- Une évolution des qualifications et compétences par la réalisation de formations et la capitalisation de savoirs ;

- Une volonté affichée de délégation et de responsabilisation des acteurs par l'enrichissement des tâches et le développement du sens de la volonté.

- La mise en place d'outils de pilotage (tableau de bord, plan d'actions prioritaires, abordés dans le chapitre 6), qui ont apporté une visibilité et une efficacité accrues et améliorer l'image de l'entreprise auprès de ses clients.

- La mise en place de contrats d'objectifs (traités dans le chapitre 6) pour agréger les stratégies d'une multitude d'acteurs et viser une organisation plus efficace et efficiente dans la réalisation de ses tâches.

- Le développement de la coopération par l'unification et la réorganisation du réseau commercial qui a permis de supprimer la concurrence entre les deux sites, de relancer la R&D, de disposer d'une gamme complète de véhicules à la vente et de définir une stratégie commerciale proposant un planning prévisionnel de développement de lancement de plusieurs véhicules.
- Le regroupement de la production et de la comptabilité pour maîtriser et ordonnancer les process, fluidifier les circuits d'information et développer la communication, coordination-concertation, ce qui a permis d'être au rendez-vous des retombées bénéfiques attendus de la coopération (progression de la production de l'exercice de + 29,80% entre N et N+2, - 200 000 € de surconsommations ...).
- Le partage de la création de richesses par le transfert de certaines productions entre les sites de production (contrat export I), pour faire face aux demandes et contribuer ainsi à préserver une position de leader sur le marché.

Le chapitre (6) et les développements qui vont suivre, traiteront des résultats des cas complémentaires (RES-OLTE et GOPREX-SSI) et de l'analyse inter-cas avec une étude des convergences et spécificités. Nous aborderons aussi dans le cadre de ce chapitre les outils et dispositifs mis en place qui ont accompagné les actions entreprises et contribué à expliquer la création et la répartition de la valeur ajoutée. Nos entretiens complémentaires alimenteront, enfin, l'interprétation des résultats de ce travail de recherche.

Chapitre 6. Analyse Inter-cas et interprétation des Résultats

Le chapitre 5 nous a permis d'analyser les résultats en profondeur du groupe VASTEM en convoquant, lors du diagnostic, les dysfonctionnements identifiés par les acteurs eux-mêmes comme pratiques défailtantes et en les comparant aux améliorations recensées durant la phase d'évaluation. Ces écarts de performance et les évolutions constatés ont joué un rôle fort utile pour étayer notre démonstration de la création et de la répartition de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise. Cette comparaison de deux situations nous a aussi servi à mettre en lumière les changements opérés et les actions entreprises pour pouvoir escompter ces résultats. Enfin, ce processus a joué également un rôle important pour saisir les tenants et les aboutissants de situations de coopération inter-organisationnelle.

Fidèle à cette démarche, le chapitre (6) présente l'analyse inter-cas pour appuyer et compléter notre étude. Nous présentons dans un premier temps les résultats de l'entreprise RES-OLTE (6.1), ensuite viendra le moment de présenter ceux de GOPREX-SSI (6.2). L'étude des convergences et des spécificités des trois cas fait l'objet de notre sous-chapitre (6.3) et nous réservons l'interprétation finale des résultats au sous-chapitre (6.4).

6.1. Résultats du cas RES-OLTE

L'objectif de ce sous-chapitre est de présenter la situation de l'entreprise RES-OLTE en 2005 pour se forger une idée de son état de fonctionnement. Cet état des lieux nous sert de marqueur par rapport à l'ensemble des pratiques mises en place et nous aide à identifier les situations de coopération et de création et de répartition de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise.

La section (6.1.1) est consacrée aux résultats issus du diagnostic de 2005. Dans les sections suivantes, nous examinons les nouvelles pratiques et actions de progrès mises en place (6.1.2)

et terminons par une mise sous projecteurs des récupérations des coûts cachés et leur traduction en amélioration de la performance.

6.1.1. Diagnostic des pratiques et des coûts performances cachés

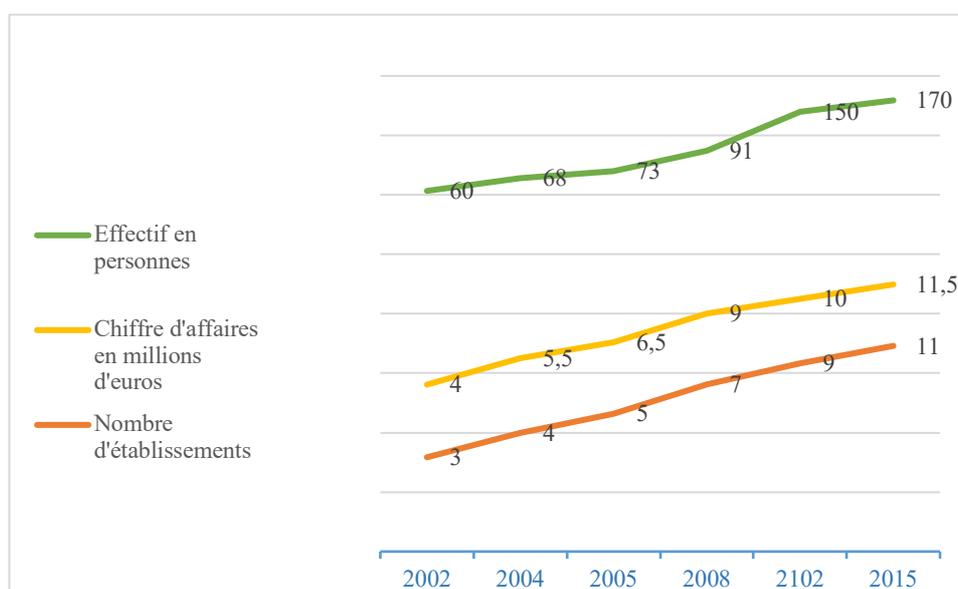
L'analyse des matériaux collectés lors de l'initiation du projet socio-économique de 2005 nous permet de dégager quelques marqueurs importants, même s'ils ne sont pas exhaustifs, qui renseignent sur les processus qui guidaient l'entreprise RES-OLTE dans la création et la répartition de la valeur ajoutée, appréhendées dans une acception inter-organisationnelle.

L'entreprise RES-OLTE, possédait déjà un savoir-faire reconnu autour de l'offre de produits et services proposés. Il s'agit de la fabrication et de la vente de burgers, de bière ainsi que la production d'évènements musicaux. A côté de ce savoir-faire, ce sont d'autres atouts majeurs, traduits à travers des valeurs culturelles et une logique d'ancrage dans le territoire qui caractérisent cette entreprise. C'est un concept qui cherche à brasser dans tous les sens : activités, métiers, partenaires, publics, talents, goûts etc... autour de valeurs fondatrices (authenticité, diversité, convivialité), affichées d'ailleurs dans sa communication externe et qui participent au construit de son ADN.

Cette approche traduit une volonté délibérée de l'entreprise de combiner simultanément une stratégie de différenciation et de croissance. En effet, l'offre globale de son triptyque construit au tour des burgers, de la bière et de la musique la rend unique sur son territoire encore aujourd'hui. L'entreprise se trouve renforcée dans sa position concurrentielle, là où la concurrence n'est constituée que d'offres morcelées n'intéressant qu'une ou, au maximum, deux activités à la fois. Son leitmotiv est l'accueil des clients au sein de ses cafés restaurants qui ont construit sa réputation. Ils représentent aujourd'hui comme hier le catalyseur de son processus de développement. Ces structures proposent toutes un service de restauration basé sur une carte commune créée autour de ses produits phares : les burgers, la bière et l'évènement musical.

En 2005, l'entreprise affichait déjà une volonté d'expansion géographique avec un ancrage territorial qui lui a permis de créer, en plus de l'établissement historique fondé en 1997, quatre autres affaires dont certaines avaient le statut de franchises et d'autres d'enseignes propres. Ce développement a contribué à faire croître le chiffre d'affaires (progression de plus de 60% entre 2002 et 2015) comme le montre la figure suivante.

Figure 28 - Évolution de l'entreprise RES-OLTE : 2002 – 2015



Source : données extraites des matériaux de recherche du projet socio-économique de RES-OLTE

L'exploitation du diagnostic réalisé dans le cadre de la mise en œuvre du projet socio-économique sollicité par la direction en 2005 nous a permis de relever et de valoriser toutes les pratiques défailtantes observées qui nécessitent un nouvel « ordre de marche ».

➤ Synthèse des dysfonctionnements qualitatifs identifiés

Nous présentons une synthèse des dysfonctionnements significatifs issus du diagnostic qualitatif réalisé en en 2005 au sein de l'entreprise RES-OLTE (Direction, encadrement et population de base) selon la nomenclature générale du guide d'entretien (cf. tableau n°8).

Tableau 33 - Synthèse du diagnostic qualitatif de l'entreprise RES-OLTE (2005)

Direction et encadrement	Personnel de base
Conditions de travail	Conditions de travail
<ul style="list-style-type: none"> - Manque de place et de bureaux. - Mauvais agencement et vétusté des locaux. - Manque de matériel. - Inadaptation des outils de production. - Nuisances au travail. - Horaires de travail contraignants. - Ambiance de nonchalance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de place et vétusté des locaux. - Inadaptation des locaux à l'accueil de la clientèle. - Matériel inadapté. - Environnement de travail difficile. - Horaires de travail jugés pénibles et contraignants. - Mauvaise ambiance de travail et climat de nonchalance.
Organisation de travail	Organisation de travail
<ul style="list-style-type: none"> - Manque de précision dans la répartition des tâches, missions et fonctions. - Difficulté et déséquilibre de la charge de travail. - Manque de règles et procédures. - Manque de formalisation et de précision de l'organigramme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise définition et répartition des tâches. - Charge de travail trop importante. - Manque et inadaptation des procédures. - défaut de respect des procédures comptables et administratives. - Absence ou méconnaissance de l'organigramme du personnel.
Communication-Coordination-Concertation	Communication-Coordination-Concertation
<ul style="list-style-type: none"> - Défaut de pilotage des réunions. - Irrégularité des réunions de services. - Défaut du circuit de transmission des informations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque et Inefficacité de réunions. - Inadéquation des modes de transmission des informations. - Défaut de circulation et retard de transmission des informations.

<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de communication entre le personnel et la hiérarchie. - Défaut de communication entre services et entre équipes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Défaut de communication entre établissements, services. - Fort cloisonnement entre équipes.
Gestion du temps	Gestion du temps
<ul style="list-style-type: none"> - Manque de définition des priorités - Manque de planification des activités - Mauvaise programmation des plannings. - Défaut des opérations de contrôle. - Tâches mal assumées par manque de temps. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de planification des activités. - Travaux réalisés dans l'urgence. - Mauvaise anticipation des activités. - Défaut de maintenance technique par manque de temps. - Tâches mal assumées par un défaut de programmation.
Formation intégrée	Formation intégrée
<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de diffusion des savoir-faire au sein de l'entreprise. - Manque de plan et de dispositif de formation. - Absence de suivi de la formation interne. - Manque de communication-coordination-concertation sur la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de plan de formation. - Absence de dispositif de formation. - Manque de formation en informatique et messagerie électronique. - Manque d'anticipation suffisante des actions de formation.
Mise en œuvre stratégique	Mise en œuvre stratégique
<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'informations et de précisions sur les orientations stratégiques. - Difficulté de traduction des décisions stratégiques. - Absence ou insuffisance d'outils de pilotage (social, organisation, qualité). - Manque d'effectif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs stratégiques trop ambitieux. - Manque d'information sur la stratégie et contestation de certaines orientations. - Absence de démultiplication de la stratégie. - Insatisfaction de la clientèle. - Insuffisance des outils de pilotage au niveau service et établissement.

<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise gestion des départs et difficultés de recrutement. - Système de rémunération inadéquat. - Taux important de rotation du personnel. - Mode de management inefficace. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de pertinence dans les options budgétaires prises et les moyens déployés. - Manque d'effectif et politique de recrutement contestée. - Système de rémunération jugé insuffisant. - Manque de considération du personnel et taux important de rotation. - Mode de management autoritaire.
---	---

L'analyse de cette synthèse à travers les matériaux de recherche de l'équipe des intervenants que nous avons collectés et analysés permet dès à présent de dégager cinq thématiques traduites d'après des idées-forces de l'avis d'expert (cf. annexe 2) :

- Image de l'entreprise et satisfaction de la clientèle
- Les normes et les procédures pour une meilleure performance
- Précision et partage de la stratégie
- Gestion du potentiel humain et développement du professionnalisme
- Développement du travail en équipe et renforcement du management des personnes

Nous les reprenons, afin de les expliciter :

1 - Image de l'entreprise et satisfaction de la clientèle

C'est une thématique centrale quel que soit le projet de transformation qu'ambitionne l'entreprise. Dans le cas de RES-OLTE ce sont **plusieurs marqueurs défailants** qui plaident en faveur de l'amélioration de l'image de l'entreprise et de la satisfaction de la clientèle :

- Un **outil de travail vieillissant et inadapté** (vétusté des locaux et du matériel) des différentes entités de l'entreprise génère un risque d'insécurité pour le personnel et les clients et altère l'image de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur.
- Un **mauvais agencement des locaux** caractérisé par le manque de place ne favorise pas l'amélioration de la qualité d'accueil des clients et des prestations fournies.
- Une **qualité d'accueil insuffisante** traduit un certain **manque d'intérêt pour le client** et le **respect des personnes** au sein de l'entreprise.

Par ailleurs une confusion entre les activités accomplies par le personnel de RES-OLTE et le « **produit d'ambiance et de loisir** » qu'elle propose à ses clients semble poser problème. En effet, une attitude certaine de **manque de rigueur** et de professionnalisme se dégage au sein de l'entreprise.

L'âge moyen très jeune de l'effectif est pourtant un réservoir d'énergie mobilisable à condition de la canaliser et d'éviter sa déperdition dans une certaine inexpérience. Pouvoir approcher le consommateur final, sans intermédiaire, ni dépense publicitaire, est aussi une opportunité considérable car à travers ce contact direct, se fabrique chaque jour l'image de l'entreprise. L'obsession permanente pour le client dans un métier tourné résolument vers **l'accueil** où l'authenticité, l'attention, la jovialité et le respect font autant partie du produit final, ne devrait pas rester au stade du projet, mais devenir une réalité concrète partagée par tous les acteurs.

2 - Les normes et les procédures pour une meilleure performance

Le rejet et le non-respect des normes, procédures et méthodes de travail semblent caractériser le discours des deux populations représentées dans le diagnostic quantitatif.

Tout d'abord, **L'absence de procédures de travail communes adaptées** pour l'ensemble des entités favorise l'autonomie non concertée des personnes dans leur poste, entraîne un non-respect des consignes et des erreurs dans la réalisation du travail. Ainsi toute tentative de mise en place de **procédures administratives ou comptables** est vécue comme du contrôle et laisse craindre aux personnes une perte d'autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches.

L'insensibilité assez forte qui se dégage à travers les représentations des personnes quant au niveau des dysfonctionnements et qui plus est, à l'égard des procédures de **contrôle de gestion** est un signal inquiétant dont il convient de se saisir pour corriger sa trajectoire.

Les changements de comportements s'obtiendront par **l'utilisation rigoureuse et persévérante d'outils** et instruments mais dans le respect et l'acceptation des règles, des lois et de la discipline, quitte à les négocier, car il s'agit d'un sujet vital pour l'entreprise.

Ensuite, **la forte sous-productivité accompagnée d'insouciance** soulignée par les acteurs, est la conséquence du manque de planification de programmation des activités, qui provoque un fonctionnement en flux tendus et empêche le personnel à définir les priorités à gérer.

Cette carence en termes de planification et de programmation est renforcée par des changements fréquents de plannings de « dernière minute ».

Enfin, il paraît également que certaines **tâches** sont **mal assumées** soit par manque de temps, soit par des facteurs perturbateurs externes comme des passages, des dérangements ou des appels téléphoniques fréquents. Cette discontinuité ne permet pas au personnel de réaliser le travail dans les temps demandés et de manière satisfaisante, particulièrement vis-à-vis de l'accueil des groupes, des clients et de la gestion du service restauration et bar.

Un des problèmes fondamentaux de l'entreprise est que les personnes n'ont pas la notion de ce qu'est le travail effectif. Il en résulte que toutes les activités se valent et que peu de personnes ont une représentation claire de la valeur ajoutée des activités, au-delà leur temps de présence.

3 - Précision et partage de la stratégie

Le diagnostic a identifié deux familles de pratiques défaillantes qui nécessitent d'autres « alternatives » pour clarifier et mieux partager la stratégie.

En premier lieu, il s'agit de **l'instabilité des équipes** et du **manque de clarté de l'organisation du travail**. À travers ce premier constat, les **horaires de travail** sont pointés du doigt. Ils sont jugés irréguliers et communiqués trop tardivement. La forte amplitude des horaires influe sur la vie hors du travail des personnes.

La répartition des tâches et des responsabilités manque de précision et de clarté pour la direction et le personnel et contribue à la contestation de certaines tâches. L'absence de **définition de fonctions** claire engendre un déséquilibre entre surcharge de travail d'un côté et sous-activité de l'autre.

Le manque de **dispositif de régulation de l'absentéisme**, notamment dans le service des différentes structures et en cuisine, est également visé. Il entraîne des perturbations d'organisation des plannings de travail.

L'insuffisance d'effectif ne permet pas de couvrir efficacement la gestion de la restauration et du bar de l'ensemble des entités de l'entreprise et pénalise l'organisation du travail. Cette carence est à rechercher du côté d'un important taux de rotation du personnel, qui semble lié à une politique de recrutement visant essentiellement une population de jeunes extras ou étudiants, laquelle ne permet pas d'apporter une stabilité de l'effectif dans l'entreprise. En dernier ressort, il convient de rappeler l'enjeu majeur que constitue la stabilisation des équipes

pour l'entreprise. L'instabilité entraîne une forte dépense d'énergie des personnes clés. Cette rotation du personnel constitue une « spirale vicieuse » de manque d'accueil, d'intégration, d'animation des personnes, qui les pousse peut-être plus vite vers la sortie ?

Au sujet de notre seconde famille de pratiques défaillantes, le **manque de clarté, de continuité et de précision de la stratégie** est également une préoccupation sérieuse au niveau de l'entreprise. Certaines orientations stratégiques sont contestées car elles sont jugées trop ambitieuses. La multitude de projets lancés par la direction ne permet pas d'allouer les budgets nécessaires dans la résolution de problèmes concrets et quotidiens auxquels le personnel est confronté, notamment de vétusté des locaux et du matériel. Ces pratiques interpellent aussi la légitimité des décisions des auteurs de la stratégie (direction de l'entreprise) et la remettent en cause, du fait de l'instabilité des choix stratégiques et de l'absence de communication, de coordination et de concertation autour de la mise en œuvre stratégique auprès de l'encadrement et du personnel.

Enfin, l'entreprise se développe avec énergie, mais sa stratégie ne semble pas claire, notamment en matière de lignes de produits ou de lieux d'implantation par exemple. En tout état de cause, le personnel ne comprend pas toujours les options prises par la direction, peut-être par manque d'une réelle démultiplication de la stratégie.

4 - Gestion du potentiel humain et développement du professionnalisme

La première idée liée à cette thématique concerne le **manque de professionnalisme et une certaine permissivité**. Plusieurs points ont été dévoilés représentant de véritables facteurs de destruction de la valeur ajoutée : l'ambiance de travail, l'éloignement de la direction, les dérives de certains acteurs et le mode de management.

Si nous les examinons de près, nous observons par exemple que **l'ambiance de travail** est jugée mauvaise car derrière ce constat négatif, un climat de nonchalance et une logique de travail individualiste sont pointés par les acteurs de l'entreprise. Un sentiment de clivage entre fonctionnels et opérationnels est exprimé au sein de l'entreprise.

Au sujet de la **distance** reprochée à la direction dans ses relations avec le personnel, la reconnaissance au travail et le système de rémunération sont jugées démobilisateurs. Par ailleurs, un certain **laxisme** des comportements au travail ne permet pas non plus de gérer sereinement les conflits ou les situations de crise.

Le mode de **management de l'entreprise** est considéré **souple et permissif** à la fois. Personne ne craint rien de personne, l'autorité étant souvent déniée. La seconde idée qui vient éclairer cette quatrième thématique est liée à **l'insuffisance des réflexes et des dispositifs de formation intégrée**. En effet, un **besoin fort de formation** est ressenti à court terme par l'ensemble des personnes de l'entreprise afin de réaliser au mieux le travail confié, en particulier sur l'outil informatique et l'utilisation de la messagerie électronique interne. L'apprentissage sur « le tas » engendre une **insuffisance de qualification** de certaines personnes à leur poste, du fait d'un **manque de plan et de dispositifs communs de formation**, qui ne leur permet pas de répondre efficacement aux attentes des responsables et des clients. Il s'agit notamment de la formation au restaurant et au bar.

Enfin, même si **certaines personnes font preuve de maîtrise et de professionnalisme** dans l'exercice de leur métier, elles constituent à la fois un risque et une opportunité pour l'entreprise. En effet, à force de s'occuper de ceux dont le comportement dérive, l'entreprise s'occupe moins de valoriser les bonnes pratiques, pour ne pas risquer de voir partir des personnes désabusées. L'idée sous-jacente est que l'entreprise pourrait s'appuyer sur ces personnes pour un renouveau de professionnalisme, en tirant de leur pratique et de leur comportement des principes transférables auprès de tous par la formation intégrée.

5 - Développement du travail en équipe et renforcement du management des personnes

Deux idées principales, en lien avec ce dernier thème, traduisent les défaillances observées :

- Une **quasi-absence de travail en équipes solidaires et loyales**, et des **malentendus sur la délégation** ;
- Des **dispositifs de communication-coordination-concertation défectueux et déficitaires**.

L'analyse du premier point se réfère à un management d'entreprise qui semble avoir construit son socle sur une profonde confiance dans l'humain, avec une visée de modernisme dans les relations professionnelles (moins de distances, moins de formalisme, transparence forte, possibilités de faire sa place...). Or, ce type de stratégie est fragile d'équilibre, tel un château de cartes, lorsque les personnes **ne font pas preuve** de responsabilités, d'implication et de loyauté professionnelle.

La question du contrôle et de l'autonomie est aussi abordée par les différentes parties prenantes (l'autonomie est vécue une marque de confiance, le contrôle suspicieux et dévalorisant). Il

existe en réalité un profond malentendu au sujet de la délégation et de son exercice concret au quotidien au sein de l'entreprise, ce qui développe des intentions « autonomistes ».

Dans cette perspective, la volonté de développement de l'entreprise doit s'appuyer clairement sur la **constitution d'une équipe** de cadres restreinte, solide, solidaire et loyale **autour du dirigeant**. Or, ce dernier semble avoir beaucoup de monde autour de lui en direct, mais le collège des proches semble insuffisant pour porter la croissance. Faire partie du projet d'une entreprise créative et dynamique ne semble pas, aux yeux de certains acteurs, une opportunité qu'il faut saisir, et pour d'autres, cela constitue une occasion pour multiplier les signaux d'appartenance à un Groupe plutôt que de se démarquer, peut-être, par individualisme ou manque de modestie. Enfin, **la transparence dans les rapports entre acteurs** est un challenge à relever ; toutefois son usage au sein de l'entreprise mérite une réflexion concertée, notamment lorsque certains relais d'information interne semblent dysfonctionner.

L'examen du second point relatif aux dispositifs de communication est aussi riche d'enseignements pour pointer les mauvaises pratiques. Au sein de l'entreprise, une **insuffisance** en termes de **communication, de coordination et de concertation** est clairement mise au jour par les acteurs. Son champ s'étend à la fois aux différentes entités, au personnel et la direction, mais aussi au sein des entités elles-mêmes. Il en résulte un fort cloisonnement entre les structures et une difficulté de transmission ascendante et descendante de l'information.

L'insuffisance de **dispositifs** est aussi considérée comme un obstacle à la **communication-coordination-concertation** entre le personnel et la direction des différentes entités, et notamment lors des **réunions**. Cela génère des difficultés de transmission de l'information et empêche la synchronisation du travail des personnes. Par ailleurs et pour terminer ce dernier point, des personnes considèrent les réunions comme des lieux de rencontre contraignants et non comme des dispositifs nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Il est d'ailleurs assez courant de critiquer le manque de communication et de refuser, soi-même, d'aller vers les autres et de collaborer avec eux. Le **travail en équipe** est de ce fait dégradé dans l'entreprise.

➤ **La valorisation en coûts performances cachés des dysfonctionnements**

Nous présentons ici une sélection de coûts performances cachés pour refléter cet état de destruction de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise RES-OLTE :

- L'absence d'une réelle **politique de sélection et de pilotage des fournisseurs** de boissons génère 11 000 € de surconsommations annuelles. Ce dysfonctionnement élémentaire pourrait avoir des répercussions en matière d'insuffisance de marge sur les produits et au niveau de la trésorerie. Le service comptabilité serait alors contraint à négocier des délais pour pouvoir honorer les obligations financières de l'entreprise et créer ainsi à son tour des coûts cachés supplémentaires, relatifs au temps consacré à cette opération.

Dysfonctionnement	Fréquence	Valorisation	Coûts cachés
Absence de politique de négociation des tarifs (fournisseurs de boissons)	Année	Des tarifs plus avantageux pourraient être obtenus de la part de partenaires fournisseurs en regroupant les commandes pour augmenter les volumes : - 0,25 € de remise par bouteille : 20000 bouteilles commandées (bouteilles et sérigraphie) ; - 1000 € de remise sur l'année pour le malt ; - 5000 € de remise sur l'année pour les verres en plastique : [(20 000 x 0.25€) + (1 000 € + 5 000€)]	11 000 € (Surconsommation)

- Le choix stratégique de **fabriquer du pain « maison »** pourrait se révéler payant si des moyens adéquats sont mis en place. C'est notamment ce qui semble se confirmer à travers l'analyse de cette pratique défailante reflétée par un matériel de fabrication de pain inadapté.

En effet, les cuisiniers consacrent du temps supplémentaire pour fabriquer eux même manuellement du pain en lieu et place de se servir d'une machine. Cette situation entraîne 9 880 € de coûts cachés.

Dysfonctionnement	Fréquence	Valorisation	Coûts cachés
Matériel de fabrication du pain inadapté	Tous les jours	La fabrication manuelle de pain nécessite 1 heure et demie de plus que l'utilisation d'une machine (bouleuse-diviseuse) dont le coût est estimé à 7300 € (Matériel amortissable sur 5 ans) : [(360 j x 1,5 h x 21*€) - (7 300 € /5ans)]	9880€ (Surtemps)

* La CHVACV de l'entreprise RES-OLTE en 2005 a été évaluée à 21 euros

- **L'acquisition d'une cuve d'embouteillage augmenterait les capacités de production** au niveau de l'établissement F et contribuerait à améliorer ses performances (augmentation du chiffre d'affaires, amélioration de la marge et du résultat).

Le défaut d'investissement dans ce type de matériel, signalé comme pratique défaillante dans le diagnostic, génère une non-production d'environ 45 000 €. Ce choix de ne pas investir, certes quelques milliers d'euros, dans l'achat de cette cuve aurait pu relever d'une décision mûrement réfléchie de mise en balance économique, d'autant plus que la demande de la clientèle est une réalité bien tangible.

Dysfonctionnement	Fréquence	Valorisation	Coûts cachés
Défaut de cuve d'embouteillage (établissement F.)	25 embouteillages dans l'année	Avec une fréquence de 25 embouteillages par an, 1 500 bouteilles seraient embouteillées en plus si un investissement dans une cuve d'embouteillage était réalisé. (Taux de marge et prix de vente par bouteille : 65% et 1,85 €) : [(1 500 x 25) x 1,85 € x 65%]	45 090 € (Non-production)

- **Le pilotage et le suivi analytique et comptable des produits** semble une pratique insuffisante dans une activité de RES-OLTE.

Les différents responsables de restaurants du groupe, ne tenant pas d'indicateurs de gestion réguliers, sont confrontés à répondre aux **relances du service comptable** pour les besoins de

situations mensuelles, sans prendre le temps d'analyser les données financières de leurs propres établissements. La perte de la valeur ajoutée induite par ce dysfonctionnement est estimée à 2910 €. Ce défaut de suivi analytique et comptable des produits ne les aide pas non plus à s'approprier le pilotage des écarts produits (par rapport à un fonctionnement orthonormé) pour réguler, autant que faire se peut, les pratiques défaillantes.

Dysfonctionnement	Fréquence	Valorisation	Coûts cachés
Défaut de pilotage analytique et comptable des produits	Tous les mois	L'équipe comptable (3 personnes) consacre ½ journée par personne et par mois à chercher et à collecter des informations auprès des responsables de restaurants en vue d'établir les situations de fin de mois : [(3 x 12 mois x ½ j) x 7,7* h x 21*€]	2 910 € (Surtemps)

* Le temps de travail est estimé à 7,7 heures par jour

* CHVACV = 21 €

- L'inadaptation de l'outil de travail a été signalée comme cause racine de dysfonctionnement par les acteurs lors de la réalisation du diagnostic. En effet le **manque de place** génère un manque à gagner et une perte de chiffre d'affaires potentielle estimée à 42 120 € :

Dysfonctionnement	Fréquence	Valorisation	Coûts cachés
Capacité d'accueil insuffisante (manque de place café O.)	Tous les jours	Lors de chaque service (deux services par jour), environ 10 clients quittent l'établissement faute de place : (Ticket moyen = 10,80 € ; taux de marge = 65%) [(10 x 2 x 300 j) x 10,80 € X 65%]	42 120 € (Manque à gagner)

- L'entreprise semble se développer avec énergie, mais des lacunes concernant le déploiement de la stratégie commerciale semblent constituer un obstacle pour nouer des

partenariats et pénétrer de nouveaux marchés. L'évaluation financière n'a pas pu être réalisée compte tenu du temps imparti à l'étude.

Dysfonctionnement	Fréquence	Valorisation	Coûts cachés
Partenariat insuffisant pour explorer de nouveaux marchés	N.E.*	Le manque de déploiement de la stratégie commerciale du groupe (manque de visibilité), a entraîné un retard dans la mise en œuvre de la politique d'exploration de nouveaux marchés, par exemple le partenariat avec les GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) comme nouveaux canaux de distribution des produits.	N.E.* (Manque à gagner)

* Non évalué

- **L'absence de recherche de financement** pour certains projets a privé l'entreprise de **subventions**. Ce manque à gagner s'explique par le suivi défaillant des **relations publiques** qui aurait pu être évité par des choix anticipés et une préparation suffisante de dossiers. La destruction de la valeur ajoutée s'évalue dans le cadre de ce dysfonctionnement élémentaire à 9 000 €.

Dysfonctionnement	Fréquence	Valorisation	Coûts cachés
Défaut de financement de projets par manque de relations publiques	Année	Deux projets d'un montant de 15 000€ chacun, auraient pu bénéficier de subventions à hauteur de 30%, si des relations publiques étaient bien entretenues : [(2 x 15 000) x 30%]	9 000 € (Non-production)

- **La distribution de flyers** (street marketing) qui fait partie intégrante de la stratégie de communication de l'entreprise lors d'événements majeurs a révélé des pratiques défaillantes lors du diagnostic. En effet, certaines brochures publicitaires, bien qu'elles soient réalisées et payées entièrement, ne sont pas distribuées. Le manque à gagner est estimé à 28 275 €.

Dysfonctionnement	Fréquence	Valorisation	Coûts cachés
Défaut de distribution de programmes et de flyers	Bimestriel	<p>Sur les 20% des 15 000 flyers non distribués, on estime que 2% auraient pu faire venir des personnes aux 50 concerts annuels :</p> <p>(Ticket moyen = 14,50 € ; taux de marge = 65%)</p> <p>[(50 x 15 000 x 20% x 2%) x 14,50 x 65%]</p> <p>Flyers non distribués sont détruits</p>	<p>28 275 €</p> <p>(Non-production)</p> <p>(Surconsommation)</p> <p>N.E.*</p>

* Non évalué

- **L'insuffisance de la communication externe traduite par l'absence d'une politique de communication sur l'activité musicale** (accords de partenariats) génère des pertes en termes de chiffre d'affaires et de marge.

L'activité musicale est un domaine d'activité stratégique pour RES-OLTE car il impacte les autres activités de l'entreprise et par conséquent, la performance de tout le groupe. Ce défaut de communication a entraîné un coût caché estimé par les responsables de l'établissement à 4712 €.

Dysfonctionnement	Fréquence	Valorisation	Coûts cachés
Communication externe insuffisante sur les concerts (établissement K)	50 Concerts	<p>Accroître les partenariats avec la presse, les associations et les comités d'entreprise permettrait de faire venir 10 personnes supplémentaires à chacun des 50 concerts réalisés dans l'année :</p> <p>(Ticket moyen = 14,50 € ; taux de marge = 65%)</p> <p>[(10 x 50 x 14,50) x 65%]</p>	<p>4712 €</p> <p>(Non-production)</p>

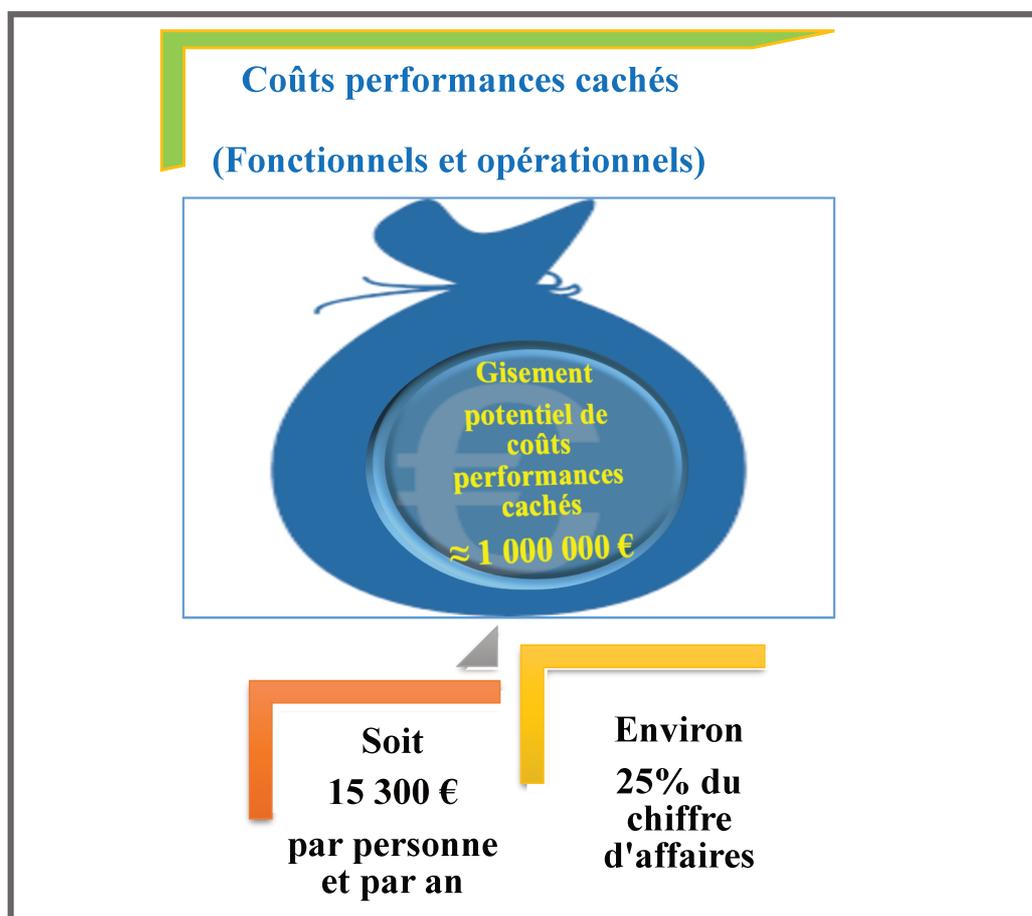
- La **mauvaise qualité de formation** du personnel **en interne** a un impact direct sur l'accueil de la clientèle au sein de l'établissement. L'extrait du dysfonctionnement (présenté ci-dessous) dédié à ce thème fait ressortir une destruction de la valeur ajoutée de 8788 €.

Par ailleurs, les acteurs ont fait part eux-mêmes de cette pratique en pointant la qualité insuffisante de la formation et le manque d'intérêt pour le client. Le métier de RES-OLTE n'est-il pas clairement et résolument d'accueillir ? Le respect du client est aussi important que les autres ingrédients physiques du produit.

Dysfonctionnement	Fréquence	Valorisation	Coûts cachés
Mauvaise qualité de formation (Accueil des clients)	Tous les jours	Le manque d'accueil provoque le départ d'une vingtaine de clients environ par semaine et entraîne une absence de consommation : (Ticket moyen = 13 € ; taux de marge = 65%) [(20 x 52) x 13 € x 65%]	8 788 € (Manque à gagner)

Nous observons à travers les pratiques défailtantes que nous venons d'exposer que la destruction de la valeur ajoutée intéresse plusieurs différents domaines (accueil, communication, formation, organisation de travail, stratégie), services et fonctions (comptabilité, contrôle de gestion, Direction), entités (restaurant, bar, café) et activités de l'entreprise (vente des burgers, de la bière, organisation de spectacle). Ce constat montre que la création de la valeur ajoutée n'a pas de frontière établie. Elle doit être convoquée à chaque fois qu'un écart de performance est constaté au niveau interne comme au niveau externe et en particulier dans les relations avec les partenaires. Ainsi le recueil de l'ensemble des coûts cachés issu du diagnostic réalisé en 2005 est représenté à travers la figure suivante :

Figure 29 - Coûts performances cachés par personne et par an de l'entreprise RES-OLTE



Après cette synthèse des pratiques défaillantes et la valorisation des coûts performances cachés, continuons à présent notre développement et jetons un regard, cette fois-ci, sur l'étape d'évaluation, qui est intervenue après la phase de mise en œuvre du projet de changement, débutée en 2005. L'objectif est d'analyser les transformations opérées ayant eu un impact sur la performance économique et sociale du groupe, tant au niveau interne que dans ses relations avec ses partenaires directs.

6.1.2. Les actions d'amélioration

L'évaluation socio-économique réalisée au sein de RES-OLTE en 2010/2011 a concerné le même type de population que celle interviewée lors du diagnostic de 2005 (direction et encadrement et personnel de base). C'est une étape qui offre une vision claire et met en évidence

les réalisations notoires (6.1.2), les points à surveiller et les recommandations à suivre (6.3). En somme ce bilan évalue les réalisations et leurs effets économiques sur la performance.

➤ **Les réalisations marquantes**

Afin de conserver une cohérence dans le développement des résultats du groupe RES-OLTE, les réalisations significatives sont présentées en respectant la nomenclature du guide d'entretien présenté au début de ce chapitre.

▪ **Conditions de travail**

Des **investissements importants** notamment pour la production de bière et pour la restauration ont permis d'augmenter la **productivité**, la qualité des produits et la qualité de service au client. À titre d'illustration, l'entreprise RES-OLTE a investi 2,5 millions d'euros sur une nouvelle fabrique de bière et une distillerie. Cette opération, facilitée par un **partenariat public-privé** avec une commune, a favorisé l'implantation de la nouvelle usine.

Des **comportements plus professionnels** se sont aussi développés entraînant une **amélioration de l'ambiance au travail**. L'encadrement n'hésite plus à intervenir quand il est témoin d'une pratique défaillante. Un meilleur état d'esprit est également observé chez le personnel qui exprime davantage son adhésion aux valeurs portées par l'entreprise.

▪ **Organisations de travail**

Pour accompagner la croissance des effectifs et répondre aux enjeux du management de proximité, l'**encadrement des équipes** a été renforcé. La formation d'**équipes** de taille humaine **de moins de dix personnes** a stimulé le développement des **rôles des cadres**, qui intègrent mieux la gestion des activités et le management des équipes.

L'organisation actuelle semble désormais puiser ses sources dans le développement de la délégation, de l'autonomie et de la responsabilisation des personnes. Elle est jugée plus efficace et se traduit par un **enrichissement du travail** souligné par le personnel.

Dans le domaine comptable, de nombreux **processus** ont été **structurés**. Dans le domaine des **ressources humaines**, la gestion de l'**absentéisme** et de la **rotation du personnel** s'est professionnalisée entraînant une baisse des absences non programmées, une maîtrise des coûts de recrutement et d'intégration et une meilleure adéquation des effectifs à la charge de travail.

Enfin, la **clarification des règles et procédures**, par exemple au bar et en cuisine, a permis d'**harmoniser** et de **stabiliser les prestations** dans les établissements. Un meilleur respect de ces règles a également **réduit** les **surconsommations** de ressources.

- **Communication-Coordination-Concertation**

Pour piloter la production et nourrir un dialogue continu entre managers et personnel, des **réunions périodiques** et **fréquentes** ont été mises en place dans chaque équipe et entre les managers et chacun de leurs collaborateurs. Ces dispositifs ont permis de **structurer les échanges** de manière efficace.

Par ailleurs le **tableau de bord de pilotage** est utilisé très largement dans toutes les équipes. Il permet de **fiabiliser les informations** communiquées en réunions et **stimule la préparation** de celles-ci par leurs animateurs et leurs participants.

La tenue des **fiches de résolutions** est devenue désormais un réflexe dans les dispositifs de communication-coordination-concertation ; quant aux **relations entre équipes**, leur coordination s'est améliorée, notamment entre le **siège** et les **enseignes** qui ont développé des relations clients-fournisseurs de **meilleure qualité**. Ainsi les prestations produites par le siège sont plus claires et mieux outillées.

- **Gestion de temps**

Bien que le thème de la gestion du temps n'ait pas reçu un accueil favorable ni bénéficié de la sensibilité de tous les acteurs lors du diagnostic, des **outils de gestion du temps** sont aujourd'hui utilisés par la direction, l'encadrement et une grande partie du personnel.

L'**agenda** est l'un des pivots de ce système de gestion du temps qui a permis d'augmenter la productivité. Les **méthodes de planification-programmation** des activités sont bien implantées dans l'entreprise. La **planification semestrielle** assure un équilibre plus pertinent entre les besoins de l'activité courante et la mise en œuvre d'actions de développement.

- **Formation intégrée**

L'ensemble des personnes souligne **l'intensité et la constance de l'effort** fourni par l'entreprise dans le **domaine de la formation**. Le développement des compétences est considéré comme un levier stratégique majeur, source d'efficacité et d'innovations. D'ailleurs,

le nombre d'heures investies dans les dispositifs issus de la recherche-intervention socio-économique (5000 heures) témoigne de cette volonté de développer le potentiel humain.

L'encadrement joue un **rôle actif** dans le **pilotage des plans de formation**. Par ailleurs, l'utilisation généralisée des **grilles des compétences** et de **comportements** permet de répondre aux besoins de compétences. Quant à la **capitalisation des savoir-faire**, un **investissement** significatif en **temps** a été réalisé. Le groupe mobilise beaucoup de ressources pour bâtir et formaliser un catalogue de formations internes diversifiées. Enfin, de nombreux dysfonctionnements ont été réduits grâce à la mise en œuvre de **formations intégrées**, pilotées par les managers et centrées sur des actions concrètes.

▪ **Mise en œuvre stratégique**

Plusieurs réalisations sont soulignées dans le cadre de la mise en œuvre stratégique :

Tout d'abord, le « **concept RES-OLTE** » s'est renforcé et se traduit désormais par une **forte adhésion** de l'encadrement et du personnel à **la stratégie**. L'amélioration de la compréhension de cette dernière par le personnel facilite sa déclinaison à travers des **plans d'actions prioritaires**. Par ailleurs, l'entreprise a **conduit son processus d'amélioration interne tout en poursuivant son développement**. Ce dernier a été stimulé par des **innovations de produits et services** qui ont reçu un accueil positif de la part de l'ensemble des personnes.

Au niveau de l'image véhiculée **à l'extérieur**, celle-ci s'est améliorée et se traduit par une **croissance** importante de la **fréquentation** des établissements. Quant à la **politique sociale** et de **rémunération**, des conditions **plus attractives** ont été mises en place, concrétisées notamment par une grille de salaires stabilisée, un intéressement et une prime sur objectifs liée au contrat d'activité périodiquement négociable.

N'oublions pas également de signaler la **progression du professionnalisme du management** au sein de l'entreprise. En particulier, la pratique de l'outil **contrat d'activité périodiquement négociable**, dans un **esprit de dialogue** permet de mieux expliciter et partager le niveau d'exigence attendu en matière de comportements.

Terminons ces réalisations marquantes en portant cette fois-ci, un regard sur **l'évaluation du processus de changement lui-même**, conduit au sein de RES-OLTE.

Les informations que nous avons collectées et analysées témoignent du niveau de **compétences acquises** dans le **pilotage du changement**. Les acteurs ont une approche positive de la notion de **dysfonctionnements**. Ces derniers sont perçus comme un véritable **levier d'amélioration**,

comme en témoigne le niveau de conversion des coûts cachés en valeur ajoutée, abordé dans les développements suivants. La démarche de transformation a permis aussi d'**impliquer** réellement **toutes les équipes** dans les actions de progrès et de faire émerger une **qualité de dialogue** constructive entre toutes les catégories de personnel. Enfin, la **mise en œuvre de tous les outils du management socio-économique est une réalité concrète**. Ils sont formalisés et utilisés par l'encadrement dans le respect des règles que s'est fixées l'entreprise.

6.1.3. Récupération des coûts cachés et amélioration de la valeur ajoutée

Cette section vise à mettre en lumière des retombées positives issues du projet socio-économique de transformation conduit au sein de RES-OLTE. Nous exposons l'évolution des principaux indicateurs de suivi et de pilotage de l'activité et nous intéressons aux conversions des coûts cachés en valeur ajoutée.

➤ Évolution des indicateurs de pilotage¹²⁵

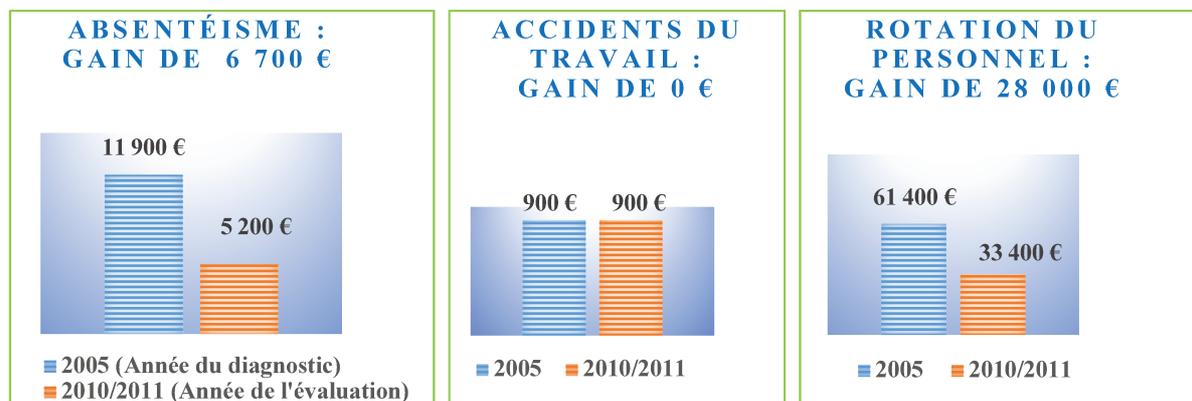
Les indicateurs sociaux (Absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel) révèlent une **réduction annuelle de coûts cachés de 34 700 €** (cf. figure n° 30). Cette **création de la valeur ajoutée** s'explique essentiellement par les effets de la structuration des processus de gestion des ressources humaines, notamment par le professionnalisme de la gestion de l'absentéisme et de la rotation de personnel, qui a entraîné une baisse des absences non programmées.

Soulignons toutefois l'augmentation du taux d'absentéisme global (nombre d'heures d'absence prises en charge ou non par l'établissement / le nombre d'heures attendues) qui est passé de 4,97% à 6,28%. Cette évolution de +26,36% s'explique d'une part par une hausse faible de l'absentéisme compressible par des actions d'innovation socio-économique (+4,9%), et d'autre part par une hausse très forte absentéisme d'origine externe à l'entreprise (+198,1%). Il convient néanmoins de relativiser l'interprétation de ces chiffres, compte tenu de l'évolution de l'effectif durant la période d'étude (64,6 personnes en 2005 contre 170 en 2010/2011) et de

¹²⁵ Pour évaluer les évolutions des coûts performances cachés entre 2005 et 2010/2011, nous utilisons les contributions horaires à la valeur ajoutée sur coûts variable et les taux horaires moyens calculés en 2005 (année de référence du diagnostic).

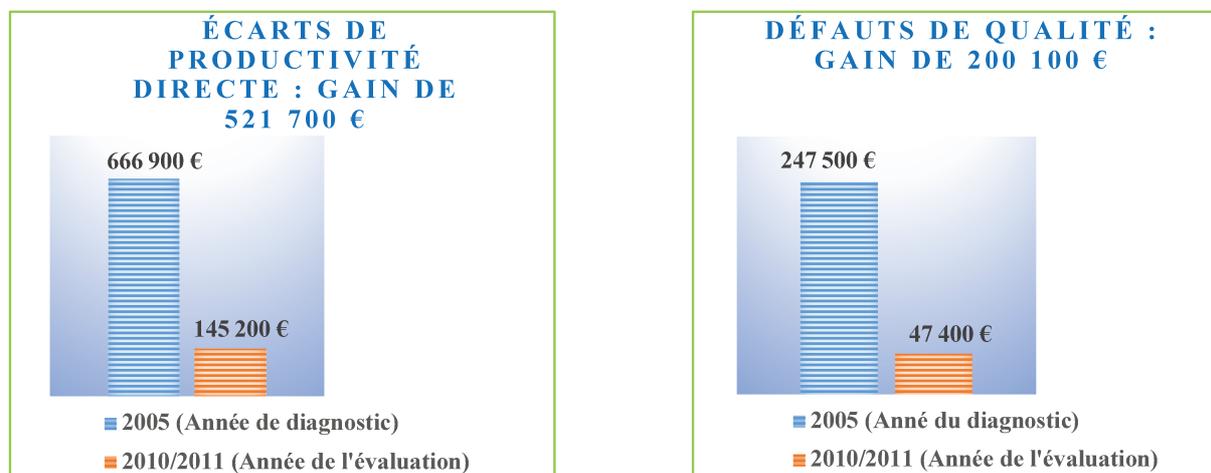
l'insuffisance d'autres informations non communiquées par l'entreprise (en raison de l'absence d'indicateurs) ou non évaluées compte tenu du temps imparti à l'étude.

Figure 30 - Évolution des indicateurs sociaux 2005 - 2010/2011



- les indicateurs de défauts de qualité et d'écart de productivité directe concentrent l'essentiel de la création et la répartition la valeur ajoutée. En effet, sur la période 2005 - 2010/2011, ce sont quelques centaines de milliers d'euros (721 800 €) que RES-OLTE a récupérés sous l'impulsion du **nouvel ordre de marche** traduit par le projet socio-économique (cf. figure n° 31). Les actions de régulation de mauvaises pratiques liées aux indicateurs « défauts de qualité » et « écarts de productivité directe » génèrent respectivement **26 %** et **69 %** de la création de la valeur ajoutée globale recyclée, soit **95 %** à eux deux (cf. figure n° 33).

Figure 31 - Évolution des indicateurs défauts de qualité et écarts de productivité directe 2005 - 2010/2011



Les actions entreprises et notamment les réalisations marquantes telles que des investissements importants dans l'outil de production, la mise en place d'un contrôle qualité, l'augmentation des marges, la réalisation d'objectifs de ventes hors groupe, la conclusion de partenariats divers (public/privé), l'identification en continu du potentiel, la formation et la capitalisation de savoir-faire, traduisent cette prise de conscience collective et cette volonté de bien faire et d'aller de l'avant. Ceux-là semblent expliquer ces résultats.

Par ailleurs, **l'initiation en 2009** auprès de la direction générale et financière de l'entreprise d'un **groupe de projet de contrôle de gestion socio-économique** portant de développer un **pilotage par le coût-valeur des activités** (Savall & Zardet 2009)¹²⁶ semble également éclairer la formation de ces résultats. Il s'agit en effet d'identifier le temps passé sur chaque famille d'activité de l'entreprise par l'ensemble des acteurs, et ensuite d'entamer une étape de valorisation en euros de la productivité horaire moyenne des salariés de l'entreprise. Cela donne ainsi un budget par activité que les managers sont en mesure de piloter pour aboutir au résultat.

- **la CHVACV** (contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables), considérée comme un indicateur de mesure de la performance globale de l'entreprise s'est également améliorée passant de 21 € à 24,08€, soit une progression¹²⁷ de **14,67%**, confirmant au passage la récupération partielle des coûts cachés durant la période de référence (cf. figure n°32).

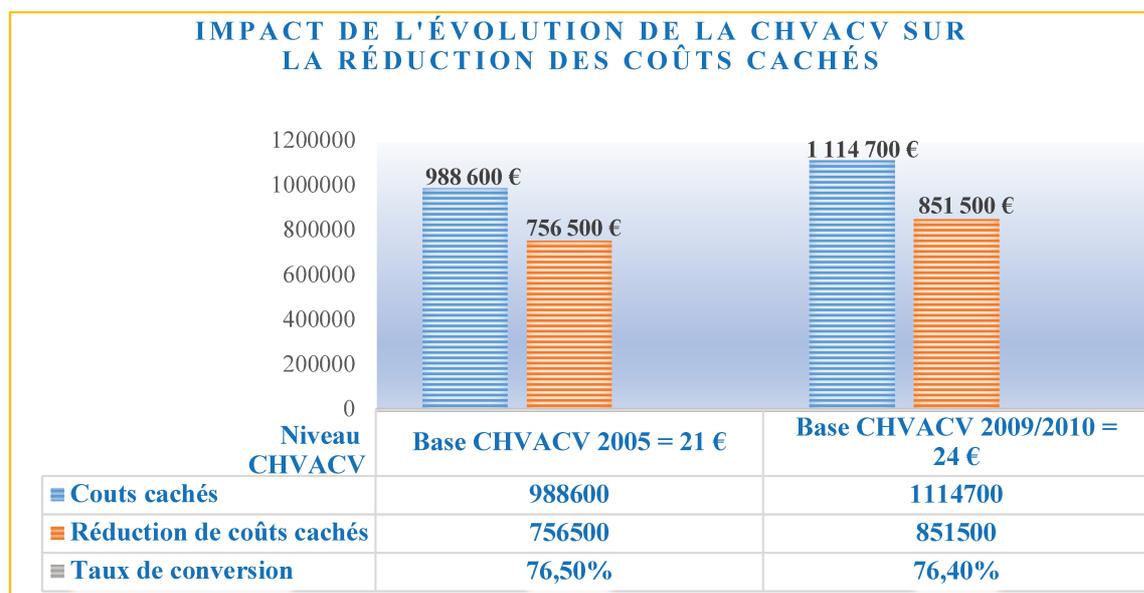
¹²⁶ Op. cit.

¹²⁷ En 2005, la CHVACV de RES-OLTE était de 21 euros. Cela signifie que lorsque, en moyenne, une personne consacre une unité de temps équivalente à une heure de travail, la valeur ajoutée générée est de 21 €. Par contre, lorsque cette même personne passe une heure de temps à réguler un dysfonctionnement, l'entreprise perd la valeur ajoutée de 21 €.

- Évolution de la CHVACV (= valeur ajoutée sur coûts variables/nombre d'heures attendues) :

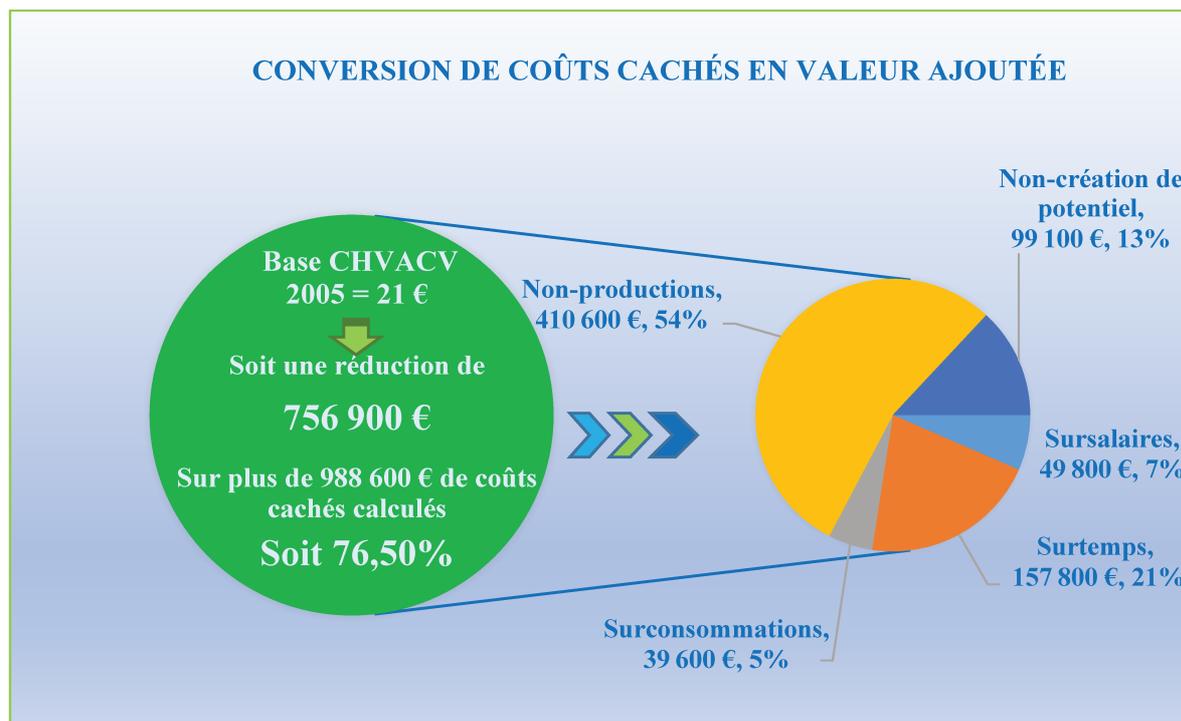
2004/2005 = 21 € ; 2005/2006 = 21,80 € ; 2008/2009 = 22,57 € ; 2009/2010 = 24,08 €, soit une évolution de 14,67%.

Figure 32 - Évolution de la CHVACV et impact sur la réduction des coûts cachés



Cette progression s'explique par la réduction des surcharges (sursalaires, surtemps, surconsommations) et des non produits (non-production, non-crédation de potentiel), générant un accroissement de la valeur ajoutée de 756 500 € (cf. n°33).

Figure 33 - Conversion de coûts cachés en valeur ajoutée



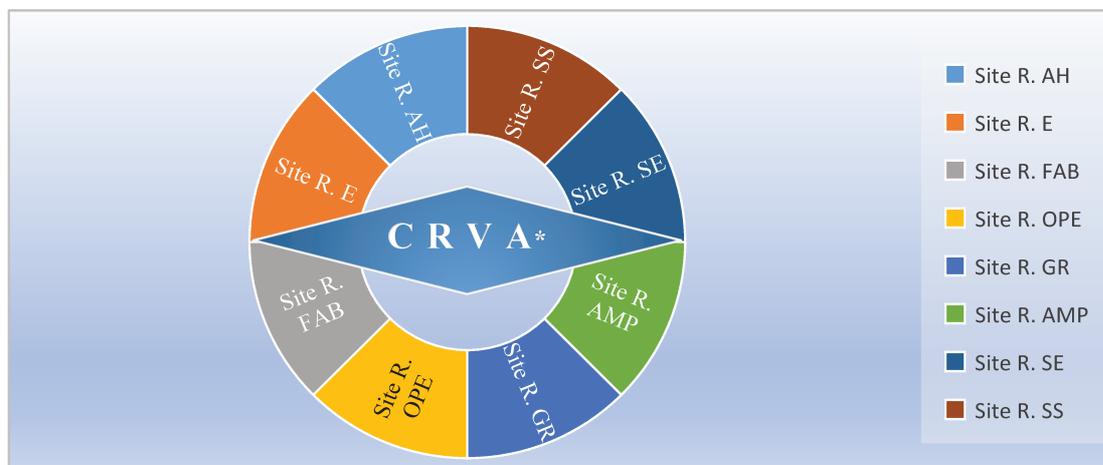
Concernant cette richesse, même si nous n'avons pas pu collecter des informations quant à l'impact précis sur les résultats visibles de chaque site de RES-OLTE, nous sommes en mesure de valider l'hypothèse d'une répartition (interne) qui se traduit à travers les nombreuses nouvelles pratiques significatives observées au sein desdits sites.

Les exemples suivants extraits de l'évaluation réalisée en 2010/2011 sur la conversion des coûts performances en valeur ajoutée, illustrent bien les retombées bénéfiques sur les différents sites (cf. figure n°34) :

Sites	Indicateur	Actions de régulation des mauvaises pratiques observées	CRVA*
R. AH	Défauts de qualité	Dysfonctionnement de départ : rupture de stocks de cartes de menu constatée pendant deux semaines. Régulation : Les cartes de menus sont en nombre suffisant (deux commandes sont réalisées chaque année), et n'obligent plus les serveurs à consacrer 10 du temps supplémentaire (10min) pour expliquer la carte aux clients. Midi : 150 couverts x 2 sem x 6 j x (10/60) x 21€ (CHVACV) = 6300 € Soir : 150 couverts x 2 sem x 6 j x (10/60) x 21€ (CHVACV) = 7350 €	13 650 €
R. FAB	Écart de productivité directe	Dysfonctionnement de départ : absence de cuve d'embouteillage Régulation : l'investissement dans une cuve d'embouteillage en 2006 permet, lors des 25 embouteillages annuels, à un brasseur de brasser 2000 litres de bières supplémentaires. Les fûts de 30 litres sont vendus 20,96 €, avec un taux de marge de 65%. 1 p x 25 embouteillages x 2000 litres x (20,96 €/30) x 65%	22 700 €
R. E	Écart de productivité directe	Dysfonctionnement de départ : abonnement mensuel de 1220€ par mois pour figurer dans un journal hebdomadaire gratuit. Régulation : arrêt de l'abonnement qui fait double emploi avec une annonce, gratuite et au contenu identique. (12 mois x 1220 €)	14 640 €
R. O	Absentéisme	Dysfonctionnement de départ : nombreuses absences de dernière minute obligent, chaque mois, le responsable à prendre en charge environ 20 heures de travail des serveurs pour compenser les absences. Régulation : les absences non programmées ont diminué et la polyvalence dans l'équipe permet de mieux réguler les cas d'absences. 1 p x 12 mois x 20 h x (20 € - 12 €)	1920 €

*Création et répartition de la valeur ajoutée

Figure 34 - Les différents sites de RES-OLTE



*CRVA : Création et répartition de la valeur ajoutée

- L'évolution des **performances visibles** est à souligner aussi du côté des **produits** de l'entreprise qui ont progressé de façon significative entre 2004 et 2010 de **65 %** passant ainsi de 5 460 K€ à 9 040 K€, avec notamment une augmentation de la **production vendue de 89 %** sur cette même période (3 241 K€ contre 6 123 K€). Cette progression des produits visibles traduit le niveau de performance atteint par l'entreprise grâce aux efforts et aux actions accomplis.

Quant aux **charges visibles**, elles marquent également une progression importante durant cette période, puisqu'elles ont augmenté de **87 %**, sans toutefois entraîner de pertes au niveau du résultat général de l'entreprise, hormis l'exercice 2009/2010. En effet, ce constat semble s'expliquer à la lumière des hypothèses explicatives, par plusieurs facteurs, notamment les investissements réalisés et les dépenses supportées pour faire évoluer l'outil de production, l'augmentation du nombre d'enseignes, l'accroissement des référencements en GMS¹²⁸ ainsi que les efforts importants accomplis pour améliorer la qualité des bières.

L'impact de l'augmentation de certains postes de charges comme « les autres achats et charges externes » et en particulier les postes de Fluides, de sous-traitance, de locations, de publicité, ou encore le poste des « impôts et taxes », les « charges de personnel », les « dotations aux amortissements » (dotations de 363 K€ contre 812 K€), et les « autres charges » dont les

¹²⁸ Grandes et Moyennes Surfaces

licences de marques qui ont plus que doublé passant de 134 K€ contre 299 K€, semble constituer une explication à cette progression.

Derrière ce constat, se dessine une logique **d'allocation de ressources** pour accompagner les modes **d'actions** que RES-OLTE a choisis pour atteindre ses **buts** et ses **objectifs à long terme** (Chandler, 1962)¹²⁹.

Ce sous-chapitre (6.1) met en évidence les **ressources et le savoir-faire particuliers** de l'entreprise RES-OLTE, notamment son concept original autour de la restauration, la fabrication de la bière et de l'événementiel musical. Ce triptyque d'offres puise ses forces dans un ancrage territorial pour capter une clientèle qui est en attente de tout un ensemble de services lui permettant de vivre des expériences remarquables.

Pour accompagner ce concept, **l'allocation de ressources** témoigne de cette volonté affichée des dirigeants de faire évoluer l'entreprise en optant pour une stratégie de **croissance ambitieuse** par l'inauguration régulière de nouveaux sites. Toutefois, cette croissance rapide ne s'est pas faite, hélas, sans difficultés organisationnelles liées à la maîtrise de ses phases de développement. De **mauvaises pratiques** ont vu le jour, rappelant aux instances dirigeantes la nécessité de mieux maîtriser leur organisation en **structurant** mieux leurs **équipes** et en développant des **méthodes de management outillées et partagées** pour plus de visibilité et de lisibilité des activités et des performances.

Le projet socio-économique initié en 2005 par RES-OLTE a mis en évidence la nature de ces dysfonctionnements qui altèrent la création et la répartition de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise et dans ses relations avec les autres établissements. En effet, le volet **qualitatif du diagnostic** a révélé de nombreuses **pratiques défailtantes**, en plaidant notamment pour l'amélioration de l'image de marque et la satisfaction de la clientèle. D'autres dysfonctionnements pointent, quant à eux, l'absence de procédures communes et le travail en équipe, la forte sous-productivité accompagnée d'insouciance, l'instabilité des équipes par manque de clarté dans l'organisation, ou encore un déficit de précision et de continuité de la stratégie.

¹²⁹ Chandler, A., (1962), « Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise ». S.I: Cambridge/Mass.

En bref, si nous devons classer ces mauvaises pratiques selon une logique dédiée au pilotage de la création et la répartition de la valeur ajoutée dans une configuration **inter-organisationnelle**, nous opterons pour une approche qui distingue les **activités** et les **hommes**, en rappelons que ces deux composants sont interdépendants dans leurs relations et que la **qualité** de leur **pilotage** intéresse de plus près la **performance** économique et sociale durable.

D'ailleurs, le **volet quantitatif et financier** de ce même diagnostic reflète cette situation, puisque le montant des coûts performances cachés, détectés par les acteurs eux-mêmes dans l'exercice de leurs activités, s'élève en moyenne à **15 300 € par personne et par an en 2005**.

L'analyse que nous avons faite d'autres observations renforce ce constat. Nous avons observé par exemple que le **manque de clarification des règles ou procédures** au sein de RES-OLTE ne permet pas d'**harmoniser** et de **stabiliser les prestations** dans les **établissements** et notamment de réduire la surconsommation de ressources. Une autre observation concerne le **manque de planification et de programmation des activités** qui a cédé la place à une gestion en flux tendus, laquelle n'est pas forcément compatible ni avec les orientations décidées, ni avec la productivité ambitionnée. C'est aussi le cas du **manque de sensibilité** des acteurs par rapport à des pratiques pourtant essentielles, telles que le contrôle qualité, le contrôle de gestion ou encore l'absence criante de capitalisation de savoir-faire qui ralentit la performance.

En somme des **pratiques** plus **structurées**, plus **professionnelles** et plus **outillées** semblent indispensables pour assurer un bon pilotage des activités et des comportements, et in fine le **bon fonctionnement** de l'entreprise pour viser une **performance durable**. L'évaluation faite de 2010/2011 confirme ces observations, en particulier par le niveau élevé de **conversion des coûts cachés en valeur ajoutée (756 500 €)**. Ce résultat est la traduction de l'ensemble des réalisations marquantes signalées précédemment, qui intéressent aussi bien les activités que les comportements des tous les acteurs.

Les modes d'actions entrepris ont eu raison de nombreuses pratiques défailtantes. C'est une dynamique de changement concrète que RES-OLTE a intégrée. La conscience et la responsabilisation des acteurs sont désormais développés, l'ouvrage collectif est plus que jamais plébiscité, l'adhésion aux valeurs et à la stratégie de l'entreprise sont actés, les processus sont structurés, les règles et les procédures sont clarifiées, le management est professionnalisé et outillé, la capitalisation de savoir est mobilisée et formalisée, et nous pouvons continuer ainsi dans notre énumération, jusqu'à épuisement des bonnes pratiques relevées lors de notre analyse de ce cas complémentaire.

Toutefois, il faut rester prudent quant à la poursuite de la mise en œuvre de ces actions dans la pérennisation de la démarche et dans l'amélioration des performances. En effet, des développements sur les points à surveiller et les recommandations préconisées feront l'objet d'un traitement ultérieur.

6.2. Résultats du cas GOPREX-SSI

Les développements que nous présentons dans ce sous-chapitre intéressent l'évolution de la situation et les résultats de l'entreprise GOPREX-SSI durant la période 2012-2015.

À travers cette évolution, nous souhaitons rendre compte de son état de fonctionnement au démarrage de la recherche-intervention socio-économique initiée en 2012, pour observer, selon le même mode opératoire que l'étude des deux cas précédents (VASTEM et RES-OLTE), les pratiques défaillantes et pouvoir par la suite, lors de l'évaluation réalisée en 2015, identifier à travers les changements opérés et les actions entreprises, les situations de création et de répartition de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise et dans ses relations de coopération avec ses partenaires.

La section (6.2.1), est consacrée aux dysfonctionnements issus du diagnostic de 2012. Dans les sections suivantes, nous analysons les nouveaux modes de fonctionnement et les actions de progrès mises en place (6.2.2) et terminons par la présentation des récupérations et conversions des coûts performances cachés ainsi que leur transposition dans l'amélioration de la performance visible.

6.2.1. Diagnostic des coûts-performances cachés

Avant de mettre en évidence les pratiques défaillantes de GOPREX-SSI, issues du diagnostic de 2012, un arrêt sur image succinct permet de rappeler quelques fondamentaux qui caractérisent cette entreprise qui œuvre dans un marché très hétérogène, celui de l'univers de l'informatique et des systèmes d'information. En effet, comme le répètent souvent ces deux principaux dirigeants, issus de milieux professionnels différents (Commerce et ingénierie informatique), « *le marché des services informatiques est un marché diffus et illisible de par la multiplicité des sociétés de maintenance, de travailleurs indépendants, d'opérateurs, d'éditeurs, de sociétés unipersonnelles et d'autres prestataires de services* »¹³⁰. GOPREX-SSI fait partie des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et se classe dans la catégorie des Entreprises de Services Numériques (ESN)¹³¹, anciennement dénommées sociétés de services en ingénierie informatique (SSII ou SS2I). Cette PME intervient dans les entreprises ne disposant pas de moyens suffisants pour intégrer un service informatique structuré composé par exemple d'un directeur, d'un responsable de système d'information, d'un technicien et d'une assistance technique par téléphone. Pour aider ces entreprises à faire face aux difficultés rencontrées dans ce domaine hautement stratégique et de plus en plus complexe, GOPREX-SSI a construit sur mesure des services informatiques et de télécommunications et se place en interlocuteur entre les petites et moyennes entreprises, le marché et cette multitude de prestataires.

L'offre de services de GOPREX-SSI est originale par trois aspects : tout d'abord, il s'agit d'une approche transversale du système d'information qui se veut globale puisqu'elle intéresse les domaines de l'informatique, la télécommunication, la bureautique, et le conseil technique. Ensuite, un très haut niveau d'indépendance caractérise et protège son ADN, car dans ses relations avec les autres partenaires, environ 99% de son chiffre d'affaires (prestations de services) est réalisé par ses propres moyens ; enfin, elle a choisi comme autre marqueur de la création et de la répartition de la valeur ajoutée, l'accompagnement préventif, plutôt qu'une

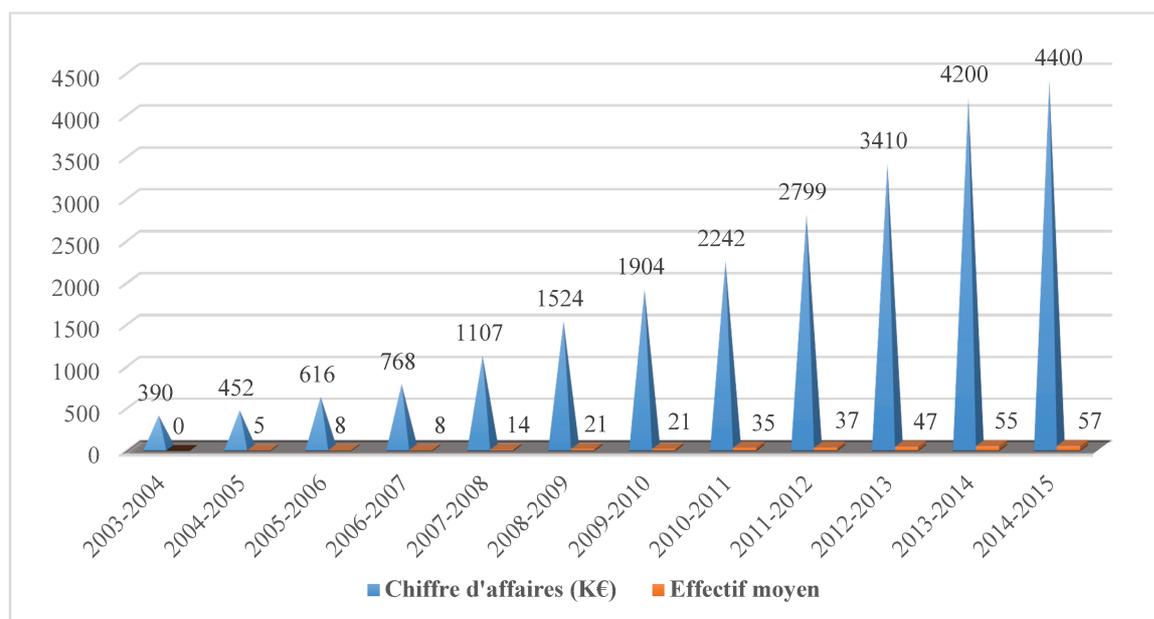
¹³⁰ Op. cit.

¹³¹ <http://www.syntec-numerique.fr/content/les-ssii-changent-de-nom-et-se-renomment-esn>.

classique démarche curative de maintenance, dans le but d'accroître la maîtrise du système d'information de ses clients.

Comme toute entreprise dynamique œuvrant dans un marché en pleine effervescence, GOPREX-SSI, avec une croissance rapide et régulière depuis sa création (cf. figure n°35), s'est lancée dans de nombreux projets, à l'image du projet « Ambition 2015 », initié en 2011, visant le recrutement d'une centaine de personnes, mais sans prendre la mesure ni le recul suffisant sur sa situation.

Figure 35 - Évolution du chiffre d'affaires et de l'effectif de GOPREX-SSI



Source : direction administrative et financière GOPREX-SSI (2015)

Le paradoxe de ce secteur des services informatiques est que la demande et les attentes croissent d'année en année autant que les exigences, mais que peu de structures dans ce domaine sont saines car elles privilégient le chiffre d'affaires au détriment de la rentabilité. Consciente de cette situation et pour faire face aux écarts importants constatés entre les services, la direction et certains collaborateurs, GOPREX-SSI ont pris la décision de mettre en œuvre en 2012 un projet d'innovation socio-économique dont l'objectif principal était de « Contribuer à la valeur ajoutée de ses clients par la maîtrise du **management des hommes et des activités** » (cf. 4.4.3.4).

Cet objectif a été par la suite décliné en objectifs intermédiaires pour se conformer aux objectifs fixés et concertés avec la direction comme suit :

- Rendre compatible l'ordre de marche en réduisant les écarts de vitesse entre l'environnement interne et l'environnement externe ;
- Soutenir la rentabilité et développer une capacité d'innovation pour accompagner l'évolution rapide des besoins et des exigences des clients ;
- Activer une mise en place accélérée du management de proximité ;
- Inscrire les savoir-faire acquis en management socio-économique dans la durée.

Le Diagnostic réalisé en 2012 a identifié un ensemble de défaillances qui suggèrent d'autres pratiques préférables nécessitant des ressources, de l'énergie et un pilotage pour mieux réguler voire prévenir les dysfonctionnements observés. Nous proposons de les étudier sans décrire tout le protocole développé dans le chapitre 4, en nous focalisant uniquement sur les principaux thèmes mobilisateurs qui alimentent le groupe de projet.

➤ **Les thèmes mobilisateurs**

Quatre thèmes ont été identifiés qui reflètent des pratiques défaillantes

- Conditions et organisation du travail ;
- Management et compétences ;
- Rentabilité et pilotage ;
- Politique et stratégie.

Reprenons ces thèmes et essayons de traduire, à partir de la synthèse des dysfonctionnements et de leurs causes-racines explicitées par l'équipe de recherche-intervention, les pratiques jugées défaillantes par les acteurs, eux-mêmes, et nécessitant des actions d'amélioration. Nous présentons ces thèmes en les déclinant sous forme d'idées forces pour faciliter une synthèse en termes de lecture.

1- Faire évoluer les conditions matérielles et l'organisation du travail

Idées-forces	Pratiques défailtantes
<p>A- Inefficacité des conditions matérielles de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de bureaux. - Nuisances liées à l'insonorisation, à l'éclairage et au chauffage. - Applications informatiques jugées lourdes et compliquées entraînant une perte de temps et une détérioration des prestations clients. - Projet d'agrandissement de locaux, insuffisamment partagé en interne.
<p>B- Défaillance dans la transmission des informations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Transmission des informations inefficace en raison d'une utilisation excessive de courriels, de l'existence de règles de confidentialité jugées exorbitantes et d'une forte rétention d'informations. - Détérioration de la valeur ajoutée des activités liée à la difficulté de travailler en équipe (réunions, transmission d'informations).
<p>C- Cloisonnement et concurrence entre les activités</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le manque de précision dans la répartition des missions et des rôles entre les personnes est source de glissement de fonction, de défaillance dans le pilotage et d'un manque de polyvalence et de travail en équipe. - L'absence d'une réelle délégation n'incite pas les personnes à devenir autonomes et accroît la vulnérabilité à l'absentéisme sur les parties technique, administrative et commerciale. - L'insuffisante clarté de l'organigramme, couplée à l'absence de direction technique et à l'introduction de niveaux hiérarchiques, engendre des tensions et une dégradation de l'ambiance. - La « scission » entre les activités techniques et commerciales est archaïque, notamment pour une entreprise de services qui a pour ambition de développer son activité de conseil. - L'organigramme a pour principal objectif d'identifier les liens hiérarchiques et non de cloisonner l'entreprise par métiers et par activités. - Les lignes de produits, pourtant clairement identifiées par l'entreprise, ne s'enrichissent pas mutuellement. Ce manque d'intégration des métiers est préjudiciable à la qualité des prestations aux clients.

2- Développer le management par l'animation des personnes et l'évolution des compétences

Idées-forces	Pratiques défailtantes
<p>D- Manque d'un réel management intermédiaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le mode de management oscille entre un certain laxisme et des pratiques de contrôle et de sanction qui incitent au découragement. - L'encadrement intermédiaire, situé entre la direction et le personnel, semble optionnel pour de nombreux acteurs alors qu'il est indispensable pour l'obtention de performances sociales et économiques.
<p>E- Difficultés dans l'animation collective des personnes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les réunions sont inefficaces pour plusieurs raisons : défailtance dans la désignation des participants, durée trop longue, absence de résolutions concrètes et surabondance d'informations descendantes, techniques et financières. - Les défailtances de communication entre la direction, l'encadrement, les métiers et les services sont l'une des causes de conflits entre les personnes. - Le « Comité de direction » est un lieu où les acteurs viennent porter leur spécialité et non des projets sans frontière, réellement collectifs. - Les situations conflictuelles se nourrissent de l'absence de cohésion au sein du « comité de direction ».
<p>F- Défaut d'intégration de formation et de capitalisation des compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le manque de compétences de métier et managériales est amplifié par l'absence de transfert de compétences. - Les formations, mal organisées, sont insuffisantes pour faire face avec efficacité aux évolutions technologiques. - Dans les métiers du service, le talent, beaucoup plus rare et volatile que l'argent, nécessite une forte qualité d'intégration, d'accompagnement et de formation des acteurs. - Une stratégie proactive pourrait entraîner une forte dépréciation des compétences de l'entreprise.

3 - Accroître la rentabilité par un meilleur pilotage des heures de travail

Idées-forces	Pratiques défailtantes
<p>G- Insensibilité au pilotage des heures de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pour le personnel, les horaires de travail sont inadaptés. - La charge de travail jugée insupportable représente un facteur d'épuisement et un risque de départ de l'entreprise. - Le défaut de planification et de programmation accentuent le travail dans l'urgence et le manque de disponibilité des acteurs. - Les appels téléphoniques fréquents et les nombreuses sollicitations des personnes créent un important fractionnement du temps. - La charge de travail importante pour certains, provient d'un manque de questionnement sur la valeur ajoutée des activités.
<p>H- Absence de mesure de la rentabilité des activités et des clients</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les procédures en général et, plus particulièrement, celles qui portent sur les contrats des commerciaux, les devis et la facturation, sont trop nombreuses, inadaptées et/ou pas respectées. - Le manque de temps consacré au contrôle de la rentabilité de chacun des clients prive l'entreprise d'un contrôle économique de sa performance. - La méconnaissance de la rentabilité des activités est de nature à diviser les acteurs et à détériorer le développement stratégique de l'entreprise. - Le développement des indicateurs pourrait rencontrer des résistances car les acteurs opposent deux notions pourtant complémentaires : la liberté et le contrôle.

4 - Construire et mettre en œuvre une stratégie dans le cadre de politiques d'entreprises innovantes

Idées-forces	Pratiques défailtantes
<p>I- Politique de développement territorial abstraite et incomplète</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En l'absence d'une réelle politique de développement territorial, la création d'agences « externes » pourrait devenir un sujet de conflits pour l'agence « interne ». - Les agences territoriales ne sont pas suffisamment reliées aux lignes de produits et aux marchés de l'entreprise. - Il manque une pépinière de managers et d'opérationnels pour alimenter le développement de futures agences.
<p>J- Lacunes dans la mise en œuvre de la stratégie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les orientations stratégiques manquent de stabilité et ne prennent pas suffisamment en compte l'avis des acteurs. - Le manque de démultiplication stratégique et l'absence de moyens matériels et financiers ne permettent pas de respecter les orientations stratégiques définies. - La perception d'une évolution rapide des exigences et des besoins des clients est la traduction d'une stratégie réactive plus que proactive.
<p>K- Manque d'innovation sociale dans la gestion du personnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion du personnel est remise en cause en termes de gestion des effectifs et d'intégration des nouveaux. Par ailleurs des sources de mécontentement proviennent d'une politique salariale inéquitable, de règles variables, voire opaques, et d'un manque de reconnaissance du travail. - La politique de recrutement manque d'anticipation pour couvrir, de manière efficace et efficiente, les besoins immédiats et futurs des activités. - Le système de rémunération variable implique trop peu de personnes pour être stimulant et efficace.

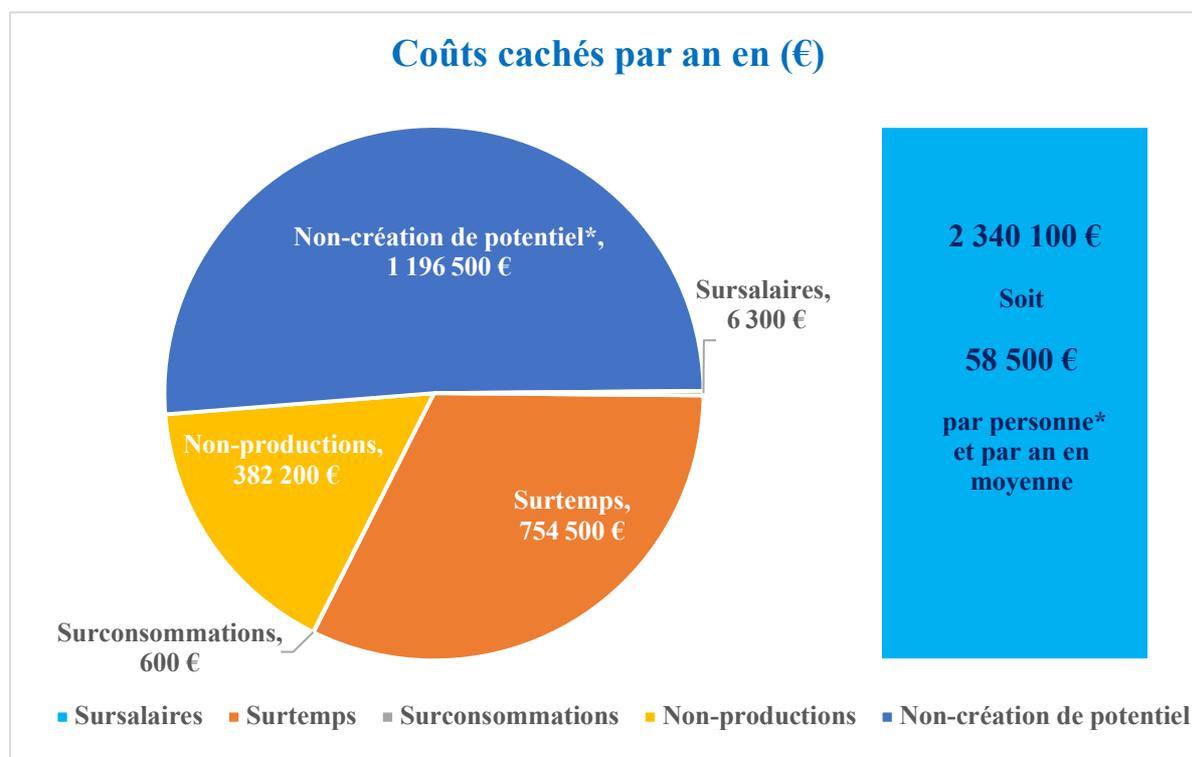
Après ces développements, continuons notre quête de la création et de la répartition de la valeur ajoutée et intéressons-nous maintenant à la valorisation quantitative et financière de ces mauvaises pratiques qui empêchent GOPREX-SSI d'obtenir des performances économiques et sociales.

Nous rappelons au passage que le niveau de coûts performances cachés n'est pas un indice de performance de l'organisation, c'est plutôt un indicateur de la réserve de ressources potentielles, partiellement récupérables.

➤ **La valorisation en coûts performances cachés des dysfonctionnements**

L'analyse quantitative et financières des données recueillies à travers l'exploitation du diagnostic de 2012, nous permettent d'exposer l'évaluation des coûts cachés des pratiques défaillantes inventoriées et de nous renseigner notamment sur les gisements potentiels partiellement transformables en création et répartition de la valeur ajoutée. Nous présentons leur montant global ainsi que les principaux composants identifiés lors du calcul des coûts cachés dans la figure suivante :

Figure 36 - Coûts cachés par composant, par personne et par an



* GOPREX-SSI étant en forte croissance et en fort recrutement, la prise en compte de son chiffre d'affaires potentiel dans la rubrique « Non-création de potentiel » est pertinente.

- La CHVACV de l'entreprise GOPREX-SSI en 2012 est évaluée à 42 euros.

- L'effectif de GOPREX-SSI en 2012 (Année du diagnostic est de 40 personnes)

Trois composants représentent l'essentiel des coûts cachés identifiés chez GOPREX-SSI :

- la **non- création de potentiel**, traduisant **51%** du montant total des coûts cachés ;
- **Les surtemps avec 32%** de réserves globales de coûts cachés disponibles ;
- **Et les non-productions**, avec un pourcentage de **16%** du montant global des coûts cachés ;

Par ailleurs ce sont les indicateurs à dominance économique (**défauts de qualité et écarts de productivité directe**) qui constituent le principal gisement de coûts cachés avec respectivement **17 %** pour le premier et **81 %** pour le second (cf. figure n°38). Ce résultat n'est pas une surprise lorsque nous nous référons au secteur d'activité de GOPREX-SSI. En effet, les activités de services sont sujettes à de nombreux écarts souvent constatés entre la demande initiale et le produit final (output). Pour illustrer la valorisation de ces gisements de coûts cachés, nous présentons quelques exemples extraits du diagnostic réalisé en 2012 :

- La mauvaise **intégration des nouveaux arrivants** liée au manque de formation, génère une détérioration de la valeur ajoutée estimée à **18 400 €**.

En effet, l'existence par exemple d'un manuel de formation pourrait réguler en grande partie ce type de dysfonctionnement et faciliterait rapidement la montée en compétences des collaborateurs.

Dysfonctionnement	Fréquence	Valorisation	Coûts cachés
Manque d'intégration de nouveaux embauchés	Sur 20 semaines	<p>- Un responsable estime que sur les 20 semaines, la mauvaise utilisation des outils et la recherche des informations prennent 3 heures pour 5 personnes.</p> <p>$[(5 \text{ p} \times 20 \text{ sem}) \times 3 \text{ h} \times 42 \text{ € (CHVACV*)}] = 12\,600 \text{ €}$</p> <p>- Sur les 3 heures passées par les 5 personnes, 1 heure est consacrée aux dérangements d'autres personnes.</p> <p>$[(5 \text{ p} \times 20 \text{ sem}) \times 1 \text{ h} \times 42 \text{ € (CHVACV)}] = 4\,200 \text{ €}$</p>	16 800 € (Surtemps)

La CHVACV de l'entreprise GOPREX-SSI en 2012 est évaluée à 42 euros.

- Le manque de pilotage des prestations clients génère un manque à gagner pour GOPREX-SSI de **98 380 €**.

Ce dysfonctionnement qui traduit une moindre rentabilité sur certaines prestations semble être lié au manque d'outils tels que le compte d'exploitation prévisionnel ou le tableau de bord de pilotage de suivi prestations et clients. L'offre produits/ services pourrait aussi constituer une « cause réelle et sérieuse ».

Dysfonctionnement	Fréquence	Valorisation	Coûts cachés
Moindre rentabilité sur les clients	Toute l'année	Pour 70% de la différence de chiffre d'affaires, les prestations ne sont pas faites et perdues. [(158 383 € CA x 70%) x 88,74% (taux de marge*)]	98 380 € (Non-production)

* Le taux de marge de GOPREX-SSI est évalué à 88,74% en 2012.

- Le **recours excessif aux sous-traitants** par manque de compétences et notamment de personnel expert entraîne une destruction de la valeur ajoutée pour l'entreprise de **203 510 €**.

Ce manque à gagner pourrait être résorbé en partie grâce au recours à la formation de collaborateurs ou à la réadaptation des équipes et des activités.

Dysfonctionnement	Fréquence	Valorisation	Coûts cachés
Recours excessif à la sous-traitance	Tous les mois	- Un responsable passe 8 heures par dossier à trouver le bon sous-traitant et à gérer les démarches contractuelles. Il traite 5 dossiers par mois avec la sous-traitance. [(1 p x 5 dossiers x 10,39 mois* x 8 h) x 42 €] = 17455 € (Non-production)	201 855 € (Non-production) +

		<p>- L'entreprise a un manque à gagner pour 5 dossiers par mois d'un chiffre d'affaires de 4000 €, par dossier, qui sont transférés à la sous-traitance par manque de compétences</p> <p>[(1 p x 5 dossiers x 10,39 mois x 4000€) x 88,74% (taux de marge)] = 184 400 € (Non-crédation de potentiel)</p>	(Non- création de potentiel)
--	--	--	-------------------------------------

* Une année de travail pour une personne à temps plein = 10, 39 MOIS

Après ces illustrations qui renseignent sur la formation de gisements de coûts cachés, le moment est venu pour nous de nous intéresser aux actions marquantes et d'analyser leur impact sur la performance économique et sociale de l'entreprise.

6.2.2. Les actions d'amélioration

L'objectif de cette section est de monter les transformations et les actions d'améliorations recensées lors de la phase d'évaluation. Rappelons qu'entre le début du projet socio-économique initié en 2012 et la phase d'évaluation réalisée en 2015, d'autres phases sont intervenues pour compléter et approfondir l'action amorcée initialement, et aider GOPREX-SSI à redéfinir sa trajectoire stratégique pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Il s'agit des dispositifs de groupes de projet et de la phase de mise en œuvre de solutions et d'actions concrètes et perfectibles, pour créer et répartir la valeur ajoutée. Nous présentons les actions marquantes en respectant les thématiques du guide d'entretien qui a servi pour la réalisation du diagnostic de 2012 en intégrant également l'évaluation du processus de changement.

Réalisations marquantes par thème et évaluation du processus de changement

1 - Conditions de travail

a) - Les développements du logiciel métier ont été **structurés, professionnalisés et sécurisés**.

Les compétences et connaissances sont partagées entre ressources internes et un prestataire externe spécialisé dans le développement logiciel.

Des technologies modernes sont utilisées. **Le pilotage est assuré en interne**, des fonctionnalités nouvelles sont mises en place et des fonctionnalités déjà existantes sont améliorées.

b) - Les conditions de travail ont été améliorées grâce à l'aménagement et l'équipement de bureaux au siège et dans des agences de proximité, associés à la mise en place d'un système de visioconférence. Ceci permet **plus de souplesse** dans l'organisation des journées de travail et limite certains déplacements.

c) - Une politique novatrice de **gestion des véhicules** offre des choix aux collaborateurs.

2 - Organisation du travail

d) - Le **travail en équipe** se déploie et permet à différents acteurs de sortir de leur isolement et de développer de nouvelles compétences. Ceci rend possible une meilleure maîtrise de la délégation et la responsabilisation d'un grand plus grand nombre d'acteurs sur différents types de missions.

e) - Une nomenclature des activités existe, clarifie le travail de chacun et facilite le développement d'une polyvalence dosée. Une meilleure répartition des tâches et de la charge de travail entre les acteurs est maintenant possible et mise en œuvre dans plusieurs équipes.

f) - Le décloisonnement de l'entreprise et la création d'équipes de proximité polyvalentes facilitent l'émergence de nouvelles fonctions et de nouvelles opportunités d'évolution des acteurs, en lien avec les ambitions stratégiques de l'entreprise.

g) - La participation des **acteurs producteurs** aux processus de vente est une réalité. Les offres de produits/services construites en équipes, après une phase importante d'écoute client, sont pertinentes et constituent un élément de différenciation concurrentiel.

3 - Communication-Coordination-Concertation (3C)

h) - La mise en place de groupes de travail pour de nombreuses actions de mise en œuvre stratégique est devenue un réflexe.

i) - Les dispositifs 3C ont fait l'objet d'une véritable structuration qui contribue à une communication efficace et productive entre les personnes. La plupart des réunions sont préparées et s'accompagnent de fiches de résolutions qui constituent des livrables qui stimulent la transformation effective des décisions en actions.

j) - La structuration et la tenue régulière des points clients impliquant tous les acteurs internes concernés, associés à la mise en œuvre de tableaux de bord de pilotage, améliorent la qualité des prestations et contribuent à renforcer la dimension conseil des clients.

4 - La gestion du temps

k) - La clarification des activités, grâce à une nomenclature, l'utilisation fréquente de fiches d'ordonnancement par opération (FOO), une meilleure programmation des activités dans les agendas par un nombre croissant d'acteurs, rendent possible une meilleure gestion des arbitrages et des priorités, les tâches sont mieux assumées par les collaborateurs et le respect des échéances progresse.

5 - Formation intégrée

l) - L'intégration des nouveaux collaborateurs est rendue efficace par la mise en place d'un parcours d'intégration commun à tous les profils. Ce parcours s'appuie sur les cursus de formations intégrées existants.

6 - Mise en œuvre stratégique

m) - La stratégie n'est plus pensée par les seuls dirigeants. Si ces derniers conservent bien évidemment le pouvoir décisionnel, l'encadrement membre du comité de pilotage de l'entreprise est impliquée dans la formalisation de la stratégie.

n) - Le développement d'indicateurs de pilotage de l'activité et des prestations contribue à améliorer la capacité de mise en œuvre de la stratégie et la qualité des produits.

o) - La mise en œuvre de la stratégie est portée par l'outil plan d'actions prioritaires (PAP). Les points de concertation de l'encadrement sur la construction et l'avancement intermédiaire des PAP en milieu de semestre permettent de prendre des décisions d'arbitrage et d'organiser des collaborations transversales inter-équipes.

p) - Les entretiens de management, encadrés par le dispositif des contrats Grandir, placent les managers et les collaborateurs dans des conditions de dialogue efficace, de nature à favoriser l'évolution des compétences et des comportements de chacun. Des évolutions de carrières sont ainsi stimulées.

q) - Les contrats d'activité périodiquement négociables sont reliés aux plans d'actions prioritaires et facilitent la compréhension et la mise en œuvre de la stratégie.

r) - Le pilotage et le maintien en condition opérationnelle du « SI » interne est passé d'une dépendance dangereuse à l'un des dirigeants, à une délégation qui s'appuie sur une relation client fournisseur interne.

7 - Évaluation du processus de changement

s) - L'utilisation des outils du management socio-économique comme le PAP et les contrats d'activité périodiquement négociables ainsi que les mini-diagnostics de dysfonctionnements conduits chaque semestre dans les équipes, développe une culture et des pratiques collectives et individuelles du changement dans l'entreprise.

t) - La maturité des acteurs dans l'utilisation d'outils de management a considérablement progressé grâce à la pratique et l'accompagnement par des formations et des assistances personnalisées internes et externes.

u) - L'entreprise a réussi à négocier son virage stratégique prospectif et audacieux en passant d'une vente de temps hasardeuse à celle de produits / services structurés et structurants.

v) - Le rôle des deux dirigeants s'est clarifié via des méthodes de travail communes et structurées mais également par le renforcement de la coopération et de la délégation concertée sur le présent et le futur de l'entreprise.

6.2.3. Récupération des coûts cachés et amélioration de la valeur ajoutée

Au cours de cette section, nous présentons les récupérations de coûts cachés traduits à travers l'évolution des principaux indicateurs de pilotage de l'activité et explicitons l'accroissement de la valeur ajoutée durant la période de l'étude.

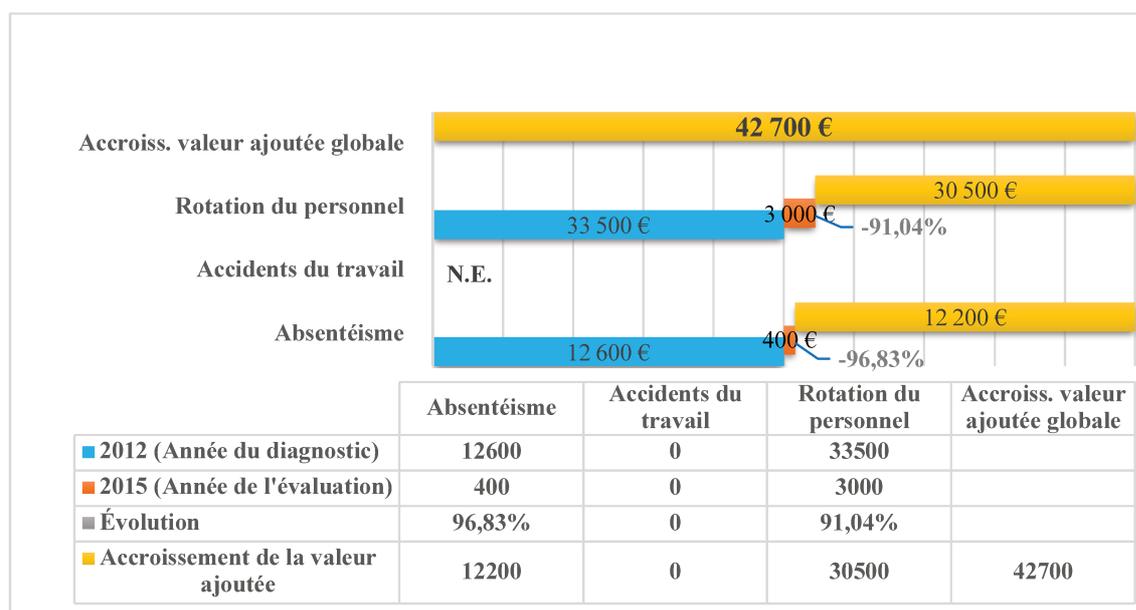
- **Les indicateurs sociaux** (absentéisme, rotation de personnel, accident du travail)

L'évolution des indicateurs sociaux entre 2012 et 2015, hormis les accidents de travail qui n'ont pas été évalués, enregistrent un accroissement de la valeur ajoutée de 42 700 € (cf. figure n°37). Cette évolution positive semble s'expliquer par une baisse du taux de l'absentéisme d'origine externe à l'entreprise non compressible par des actions d'innovation socio-économique (-0,36%) et du taux d'instabilité du personnel¹³² (-38,32%).

Par ailleurs, le développement de la délégation, de l'autonomie et de la responsabilisation des personnes a permis un enrichissement du travail sur les différentes missions d'un plus grand nombre d'acteurs. Cette organisation semble efficace et réduit la vulnérabilité à l'absentéisme sur les parties technique, administrative et commerciale. L'absentéisme compressible est passé de 0,61% à 1,41% mais cette évolution est à relativiser compte tenu de l'accroissement de l'effectif de l'entreprise qui a progressé de 40 à 57 personnes.

¹³² Taux d'instabilité du personnel : nombre de personnes entrées dans l'unité + nombre de personnes sorties de l'unité / effectif moyen de l'unité)

Figure 37 - Évolution des indicateurs sociaux



* N.E. : compte tenu du temps imparti à l'étude.

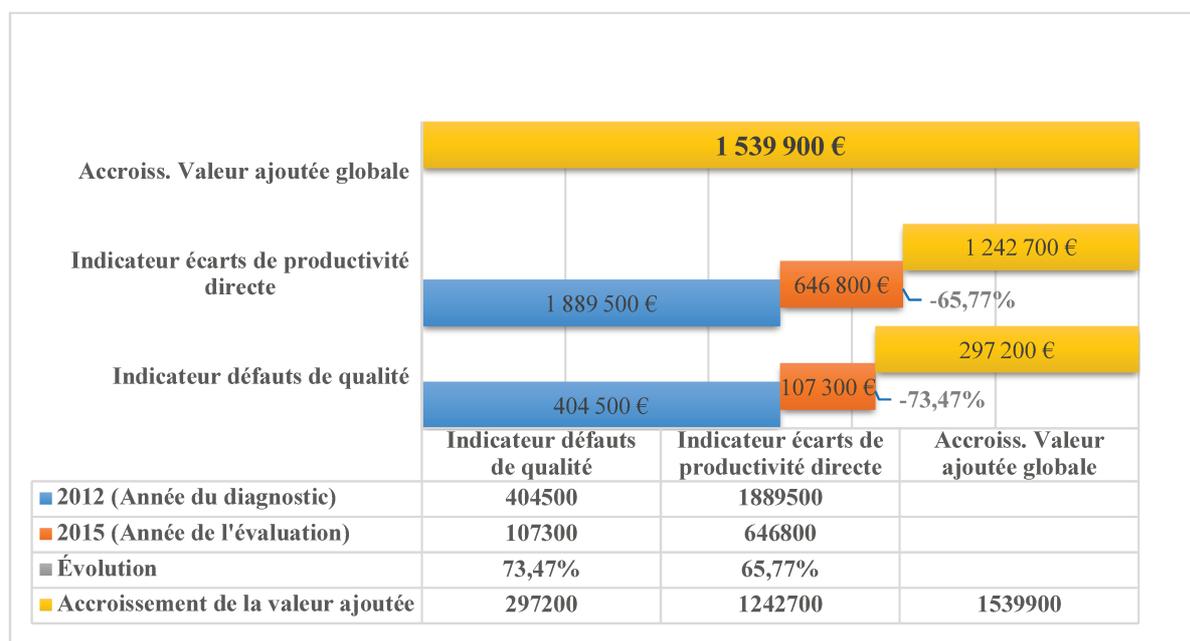
- **Les indicateurs de défauts de qualité et écarts de productivité directe** concentrent, à eux deux, l'essentiel de la création et la répartition la valeur ajoutée recyclée¹³³ soit 97 %. En effet, sur la période 2012 - 2015, les mauvaises pratiques liées aux indicateurs « défauts de qualité » et « écarts de productivité directe » régressent respectivement de -73 % et de -65 % (cf. figure n°38). Cette amélioration des pratiques traduite par la conversion de coûts cachés en accroissement de la valeur ajoutée semble s'expliquer par la conjugaison d'un ensemble d'actions mises en œuvre (cf. supra), notamment, celles qui tendent à augmenter l'efficacité opérationnelle et stratégique de l'organisation pour améliorer la productivité, les processus ainsi que l'offre de produits et services.

Il s'agit en particulier d'une nouvelle offre produits/services mise en place, qui permet désormais de réaliser l'intégralité des prestations vendues, l'amélioration de la programmation et de la planification par la mise en place d'une fiche d'activité polyvalente (FAP) et l'optimisation de l'identification et du référencement des sous-traitants. Le reporting général institué sur la qualité des prestations est réalisé et analysé collectivement et individuellement

¹³³ Valeur ajoutée globale recyclée = 1 582 600 € (42 700 € + 1 539 900 €).

chaque mois, la mise en place d'une base documentaire a permis d'harmoniser les procédures, sans compter la formalisation de manuels de formation intégrée, l'évolution permanente des compétences par un management de proximité, l'amélioration de la sensibilité à la valeur ajoutée sur les activités, le décloisonnement des services pour clarifier les rôles et les fonctions de chacun etc..

Figure 38 - Évolution des indicateurs défauts de qualité et écarts de productivité directe

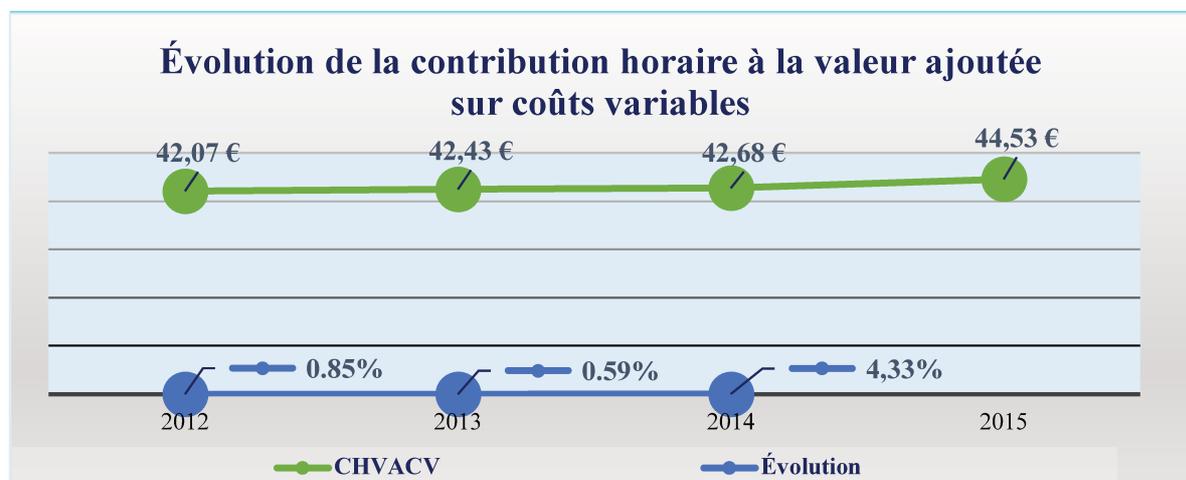


- la **CHVACV** (contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables), constitue une mesure du potentiel humain au sein d'une entreprise humaine (Cappelletti & Baker, 2010).

Cet indicateur qui renseigne sur la création de la valeur ajoutée générée sur une année par tous les acteurs, sans distinction, place le facteur humain au centre. En effet, ce sont les individus qui, à travers la qualité et de l'intensité de l'énergie émise, impulsent ou non les bonnes pratiques génératrices de valeur ajoutée.

La CHVACV de GOPREX-SSI s'est améliorée durant toute la période d'étude comme le montre la figure n°39. Elle est passée de 42, € à 44,50 €, soit une évolution de presque 6 % entre 2012 et 2015.

Figure 39 - Évolution de la CHVACV et impact sur la réduction des coûts cachés



Cette progression renvoie automatiquement aux composants qui forment ce ratio¹³⁴ à savoir le chiffre d'affaires, les charges variables et le nombre d'heures attendues (cf. chapitre 4).

L'analyse de ces composants montre que la valeur ajoutée sur coûts variables (VA/CV) est passée de

2 465 K€ à 3 991 K€ entre 2012 et 2015, traduisant un accroissement de la valeur ajoutée d'environ 1 526 000 €, soit une évolution de 62 %. Cette véritable ressource économique de base dont dispose l'entreprise autorise, rappelons-le, une action ciblée et un pilotage de la part de l'ensemble des acteurs pour atteindre les objectifs fixés. La valeur économique générée par chaque acteur de GOPREX-SSI en 2015 est supérieure de 62% à celle de 2012. Cette amélioration plaide en faveur d'un pilotage mieux contrôlé.

Les charges variables (CV) ont crû de +22 %, passant de 334 K€ (2012) à 410 K€ (2015), mais cette variation est principalement due à un effet de volume (effet exogène), induit par l'augmentation du chiffre d'affaires sur la même période. D'un niveau initial de 2 799 K€, le chiffre d'affaires a atteint 4 401 K€ en 2015, soit une variation de +57 %. Les actions entreprises, recensées précédemment, au même titre qu'elles ont contribué à la maîtrise du

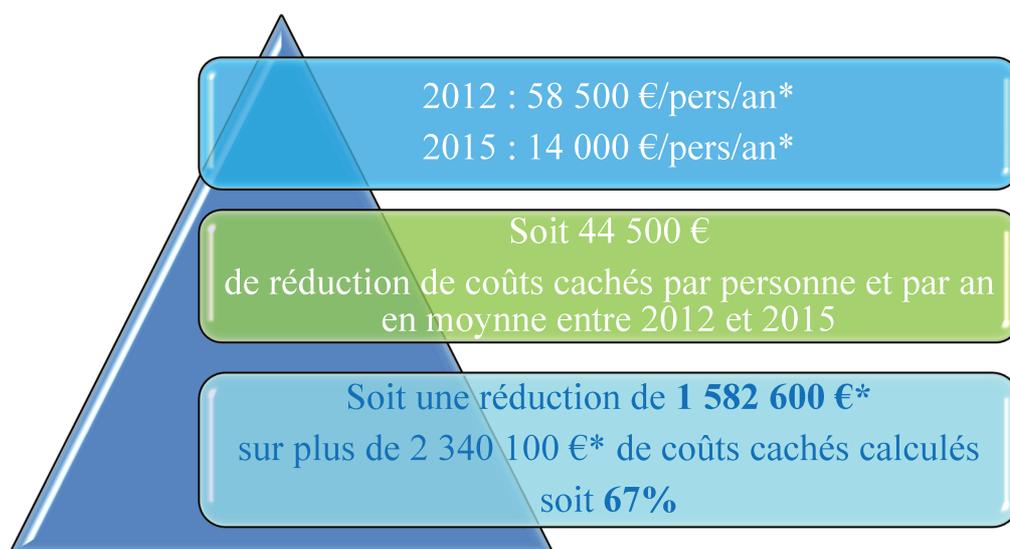
¹³⁴ CHVACV (Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables) = [(chiffres d'affaires - charges variables = valeur ajoutée sur coûts variables) / nombre d'heures attendues].

niveau des charges, ont participé aussi au développement de nouveaux marchés et à la structuration de l'offre produits/services, désormais plus claire, plus calibrée et plus adaptée aux clients.

Enfin, au niveau des heures attendues, l'effectif de GOPREX-SSI a considérablement augmenté en l'espace de 3 ans. 57 personnes collaborent désormais au sein de GOPREX-SSI en 2015, contre seulement 37 personnes en 2012. Cette évolution au niveau de l'effectif est principalement induite par un niveau d'activité en constante augmentation. C'est une volonté délibérée de l'entreprise pour accompagner et porter sa croissance. De 58 589 heures attendues en 2012, GOPREX-SSI, totalise 89 626 heures en 2015 et fait croître également sa valeur ajoutée. En synthèse, nous terminons ce développement consacré à la récupération de coûts cachés en soulignant deux résultats significatifs :

- Le montant de **recyclage de coûts cachés en création de valeur ajoutée** atteint **1 582 600 €**, soit 67% du gisement potentiel partiellement transformable identifié lors du diagnostic (cf. figure n° 40). Cette richesse créée a été rendue possible grâce à la volonté et l'engagement de l'ensemble des acteurs de GOPREX-SSI dans un processus qui concilie création de valeur économique et performance sociale, adoptant ainsi un nouvel ordre de marche efficace et efficient. Les actions que nous avons exposées à travers le projet d'innovation socio-économique relatent les transformations opérées.

Figure 40 - Réduction du montant de coûts cachés par personne et par an*(recyclage en création de valeur ajoutée)

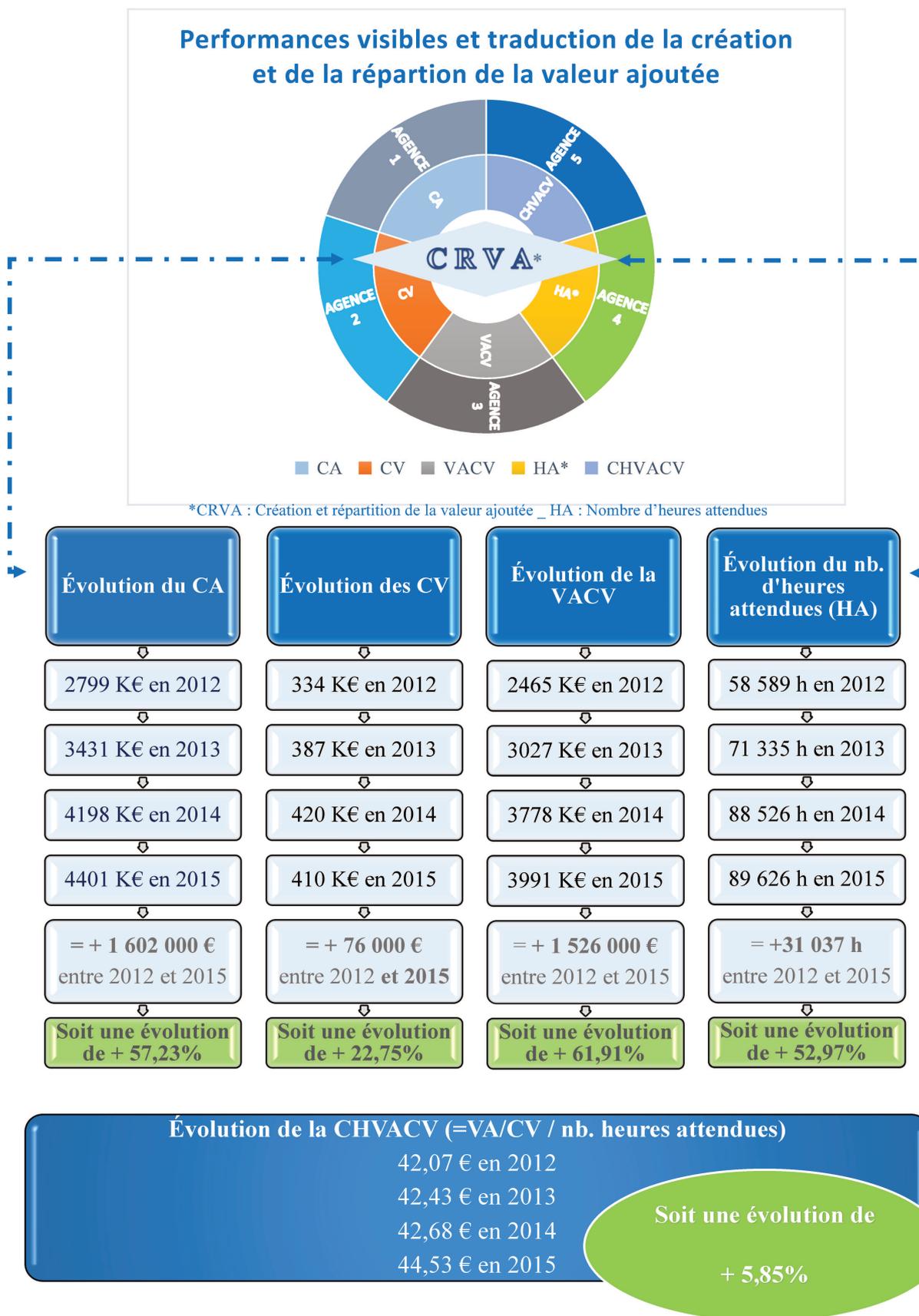


(*) calculés sur une base de CHVACV (2012) de 42,07 €

Ensuite, la variation des différents composants de la CHVACV traduit une **performance visible** dans le système d'information de GOPREX-SSI et à travers elle, l'amélioration des **résultats de l'ensemble des agences**. En effet ces structures ont toutes bénéficié des retombées bénéfiques de cette coopération territoriale, puisque GOPREX-SSI se développe dans une logique de croissance externe par la création d'agences dans différents départements (cf. figure n°41). Cette coopération territoriale s'opère par l'optimisation des relations entre le siège et les agences et en particulier par l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires pour favoriser un processus de mise en œuvre de son offre produits/services (servuction).

GOPREX-SSI a bouleversé son organisation en privilégiant des méthodes de travail collectives, en renforçant le travail en équipe aussi bien en opérations de production que de prospection et de vente. Des dispositifs de consolidation de la relation client au sein des agences ont vu le jour à l'image des séminaires organisés qui ont pour vocation, entre autres, d'identifier les entreprises susceptibles d'être sollicités dans une relation de coopération pour produire des prestations de services.

Figure 41 - Synthèse de la variation des différents composants de la CHVACV



L'ambition de GOPREX-SSI, selon l'un des co-fondateurs était de fournir une « prestation généraliste » en assurant à la fois des missions de conseil et de mise en œuvre à travers la facturation du temps passé sur plusieurs clients pour optimiser la création et la répartition de la valeur ajoutée entre toutes les parties prenantes. Ce concept a permis de générer une croissance de 20% à 30% par an, mais ce développement rapide, accentué par un effectif en constante augmentation a commencé à montrer des limites qui ont alerté ses dirigeants. Des dysfonctionnements ont vu le jour, conduisant l'entreprise vers un glissement d'activité de type « maintenance curative » avec un impact significatif sur ses performances visibles et en particulier sur sa marge.

Consciente de ce désordre et pour réguler ces dysfonctionnements, de plus en plus nombreux, un projet d'innovation socioéconomique a été mis en place par GOPREX-SSI pour l'aider à faire évoluer son modèle, à la restructurer et l'outiller en interne de manière à industrialiser son offre de produits/services en proposant des contrats adaptés aux besoins de ses clients avec un engagement sur les résultats, plutôt de continuer à facturer du temps passé.

D'une organisation par pôles de compétences où cohabitaient d'un côté une équipe de consulting et de l'autre côté, une équipe chargée du pilotage des systèmes, GOPREX-SSI a adopté une organisation géographique par la création de plusieurs agences (trois au départ, puis cinq), polyvalentes dont les compétences sont décroisées et le travail en équipe plébiscité.

L'adoption par ailleurs d'un système de gestion d'affaires (progiciel E.) l'a aidée à mettre en place une nomenclature dédiée aux activités et services et à piloter l'activité des collaborateurs, désormais axée sur des résultats plus visibles au détriment d'une approche plus traditionnelle consistant à mesurer les temps passés. La formation et l'adaptation des compétences ont également été encouragées puisqu'environ 10% de la masse salariale y est consacrée pour mettre en valeur ce potentiel humain.

Les différentes actions d'innovations socio-économiques mises en œuvre visent aussi bien des résultats immédiats (actions d'exploitation) que la création de potentiel (actions d'exploration).

Le dispositif « groupe de projet » porteur de ces actions d'innovation a permis de mettre en évidence cette double logique au sein de GOPREX-SSI en définissant par exemple dans le cadre du projet « contrôle de gestion » non seulement les bases d'un système de pilotage combiné des heures, des activités et de la rentabilité des opérations (facilité par la création et la mise à jour

d'une nomenclature des activités), mais aussi une projection sur les activités et de leurs évolutions, selon une logique d'exploration. Les résultats de ces bonnes pratiques sont significatifs puisque de nombreuses évolutions positives sont constatées durant la période 2012-2015, non seulement en termes de coûts performances cachés, mais aussi au niveau des performances visibles :

- Une réduction de coûts cachés de 1 582 600 € sur un montant initial calculé de 2 340 100 €, ce qui représente un recyclage en création de valeur ajoutée d'environ 67% ;
- L'amélioration des indicateurs sociaux liés à l'absentéisme et à la rotation du personnel avec un accroissement de valeur ajoutée de 42 700 € ;
- Une évolution significative des indicateurs « défauts de qualité » et « écarts de productivité directe » qui ont généré à eux seuls un accroissement de valeur ajoutée de 1 539 900 € ;
- Une augmentation de CHVACV de + 5,85%, sans oublier la variation positive du chiffre d'affaires (+57,23), et la valeur ajoutée sur coûts variables (+61,91%).

La structuration du mode de management de GOPREX-SSI avec des agences et des équipes territoriales complètes composées de personnel technique et commercial, disposant d'une bonne autonomie, d'outils et de méthodes (tableau de bord de pilotage, fiche d'ordonnancement par opération, fiche d'activité polyvalente, fiches de résolutions des réunions etc.) permettant d'optimiser la gestion des activités et des hommes, semble expliquer la nature des résultats observés.

Par ailleurs, et même si nous ne l'avons pas explicité précédemment, la participation et l'implication active de GOPREX-SSI dans des instances, comme le réseau de progrès APM¹³⁵

¹³⁵ L'APM (Association Progrès du Management) est une association créée en 1987 par Pierre Bellon, elle compte près de 7500 adhérents en 2018. (Source : site internet de l'APM)

L'idée de ce réseau est née de la volonté de quelques chefs d'entreprise qui souhaitent créer des points de rencontres pour partager leurs expériences, rompre l'isolement du dirigeant et débattre de leurs problématiques managériales.

Le maître mot, c'est faire progresser les dirigeants pour faire avancer leurs entreprises.

Les adhérents s'ouvrent aujourd'hui à d'autres horizons, englobant l'entreprise dans une approche plus générale de la compréhension des enjeux du monde contemporain.

ou le club d'entreprises du numérique dont elle est l'un des membres actifs ont participé fortement au développement des territoires et de nouvelles coopérations. Cette présence permet de nouer des contacts et de s'informer, entre autres, sur la santé des entreprises. Soulignons enfin que l'un des plus gros clients de GOPREX-SSI vient de ces réseaux.

6.3. Étude des convergences et spécificités des trois cas

Les développements que nous abordons dans ce sous-chapitre intéressent l'analyse inter-cas (VASTEM, RES-OLTE, GOPREX-SSI) et plus particulièrement les *convergences* et les *spécificités* relevées à travers les différentes études et analyses que nous avons conduites concernant les trois projets d'innovation socio-économique mis en œuvre dans ces organisations.

Dans une première section nous explicitons les différentes formes de coopération observées entre les trois cas étudiés, sans oublier d'exposer leurs convergences et leurs spécificités (6.3.1) ; ensuite, nous donnons un coup de projecteur sur la création et la répartition de la valeur ajoutée, notamment avec les partenaires qui intéressent de près notre champ d'étude (6.3.2). Le système de pilotage de la CRVA fera l'objet d'une troisième section (6.3.3), ce qui nous permettra de nous prononcer sur la nature contrastée ou non de son degré de structuration. Les entretiens complémentaires que nous avons réalisés alimenteront, au fur à mesure, l'interprétation des résultats tout au long de ce sous-chapitre et expliciteront dans une dernière section (6.3.4), du point de vue des dirigeants, les limites de la coopération.

6.3.1. Les différentes formes de coopération entre les trois cas

Trois structures ont fait l'objet d'une étude dans le cadre de ce travail de recherche : un cas approfondi longitudinal (VASTEM) et deux cas complémentaires (RES-OLTE et GOPREX-SSI) pour étayer notre démonstration du pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle. Il s'agit donc de trois

entreprises appartenant à trois secteurs d'activité avec des marqueurs différents, ce qui nous permet de croiser les analyses et d'étudier les formes de coopération ainsi que leurs convergences et leurs spécificités (cf. Tableau n° 34).

Le cas VASTEM, étude de cas longitudinale, nous a permis de mettre en valeur la coopération mise en place entre les deux sites à la suite de la fusion-acquisition qu'a vécue le groupe. Le rachat initié par le site A envers le site B, considéré avant ce projet de fusion comme un concurrent direct, s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de croissance externe (par intégration) qui ambitionne la position du leadership pour contenir la montée en puissance de la concurrence, mettre un coup d'arrêt à la tendance baissière des prix du marché et surtout viser une position significative qui lui permet, vis-à-vis de ses partenaires, d'être considéré comme un interlocuteur important.

Cette coopération a ciblé trois axes : une démarche de changement globale pour consolider l'entreprise à travers un projet de transformation socio-économique porté par tous les acteurs de l'entreprise. Ensuite, les équipes (direction et encadrement) ont été structurées et dynamisées en réalisant un transfert de méthodes, d'outils pour assurer le pilotage des activités et des acteurs et enfin, pour atteindre l'objectif ultime de la coopération, des actions d'amélioration de la rentabilité et de la productivité ont été mises en œuvre qui ont visé également une politique équilibrée de partage de la valeur ajoutée. Hormis la coopération des deux sites mise en place au sein du groupe VASTEM, d'autres coopérations ont été mises à jour, lors de nos entretiens complémentaires avec le dirigeant de cette entreprise. C'est le cas notamment de la filiale (société de services) qui a été créée pour se spécialiser dans la vente de véhicules d'occasion repris lors de la commercialisation de produits neufs par les deux sites, ou encore le transfert de technologie qu'opérait le groupe VASET M vis-à-vis de partenaires étrangers, désireux de fabriquer les mêmes produits mais ne disposant pas de savoir-faire.

Ce type de coopération que nous expliciterons dans la section (6.3.2) répond ainsi à la problématique de la création et de la répartition de la valeur ajoutée à laquelle l'entreprise VASTEM était confrontée.

Dans le cas RES-OLTE qui œuvre dans le secteur de la prestation de services, les partenariats et les collaborations sont des pratiques courantes. Trois activités se côtoient au sein de cette

entreprise, la *Restauration* dont le principal partenaire durable a été intégré dans le processus de veille stratégique. Il s'agit essentiellement de la sous-traitance de lignes de produits comme la viande, le fromage, les sauces et le pain ; l'activité *Boissons* avec trois principaux partenaires de longue date pour la fabrication de sodas, jus de fruits, et l'embouteillage et enfin le domaine de la *Musique*, où les relations sont assez fluctuantes car elles dépendent des membres composant ces structures.

L'organisation sous forme de réseau hybride composé de structures franchisées et intégrées permet à l'entreprise de faire coexister deux modes d'organisation pour déployer sa stratégie de développement territorial qualifiée de logique d'« escargot » car le système d'organisation choisi, celui de la franchise, se heurte parfois à cette logique qui peut ne pas représenter, selon les termes mêmes de ses dirigeants, un choix optimal.

Dans les relations qu'entretient RES-OLTE avec ses fournisseurs, ces derniers sont considérés comme de véritables partenaires. La pérennisation de la relation est au centre des préoccupations. Les expériences cumulées des uns et des autres dans la relation permettent ainsi d'initier et de nourrir de nouveaux projets de coopération. C'est ce que nous avons relevé lors de nos entretiens complémentaires. En effet, RES-OLTE est un « bouillon de culture » où les projets ne cessent de fleurir, à l'image des projets « cidre », « Whisky », « Sundae » ou encore la volonté manifeste de cette entreprise de créer une filière courte de houblon en réintroduisant la culture de cette plante sur son territoire et initier ainsi une production locale pour réduire ses dépendances vis-à-vis des sources d'approvisionnements étrangères. Un développement succinct leur est consacré également dans la section (6.3.2).

Et enfin, le cas GOPREX-SSI qui, en s'inspirant du virage technologique emprunté par les acteurs de France Télécom qui ont opéré un changement radical de leurs pratiques et de leurs métiers (métier de tirage de câbles vs technologie de l'ADSL, voire aujourd'hui, la fibre et l'intelligence artificielle), a développé une capacité d'innovation pour répondre à l'évolution rapide des besoins et des exigences de ses clients. C'est une approche de l'innovation considérée dans un système intégral, moins segmentée néanmoins que celle conduite au sein de plusieurs structures comme le mentionne la littérature. Elle incorpore par exemple les innovations organisationnelles, non pas comme une catégorie isolée, mais comme moyen à considérer dans la réalisation des autres types d'innovation.

Le projet « Nespresso » qui fait référence à la notion du « délivrable » ou **celui de la coopération diagonale entre GOPREX-SSI et le partenaire I.** sont deux autres exemples d'innovation en matière d'offre produits-services qui ont permis de mesurer la qualité de la valeur ajoutée, et par conséquent, d'enrichir les prestations et de faciliter leur pilotage et leur contrôle. Leurs contours seront précisés également dans la section (6.3.2).

La coopération au sein de GOPREX-SSI revêt deux formes essentielles bien distinctes. À côté d'une coopération traditionnelle qualifiée de « coopération croisée » basée sur l'échange de savoir-faire où des fournisseurs deviennent clients et réciproquement, immerge une autre forme de coopération toute récente (coopération diagonale), relevée lors de nos entretiens complémentaires avec l'un des fondateurs de GOPREX-SSI, qui se manifeste par une coproduction qui associe des compétences dans les domaines de l'informatique, métier de base de GOPREX-SSI, et du conseil en management et organisation, domaine d'activité stratégique d'un autre partenaire pour façonner de nouvelles prestations à forte valeur ajoutée et diversifier l'offre et le portefeuille clients.

Le mode d'organisation sous forme d'agences territoriales intégrées participe à leur stratégie de maillage du territoire. Elle est conditionnée par des exigences tenant au choix de partenaires ayant une connaissance approfondie non seulement du couple (métier, produit) mais également partageant leur culture et ayant un sens du respect de la déontologie. Ces exigences semblent être le fruit de réflexions et de décisions dictées par l'échec d'une collaboration qui a laissé des traces en dépit d'un cahier de charges et d'un certain formalisme juridique qui régissait le contrat et les relations qui liaient les deux partenaires.

L'expertise de GOPREX-SSI est identifiée en tant que prestation immatérielle dans le domaine informatique. Vouloir mettre en place des procédures de contrôle, en exploitant par exemple les données émanant des clients, n'est pas un procédé facile car ces derniers ont souvent une vision assez floue du service que cette entreprise leur apporte de par les caractéristiques techniques qui composent ses prestations. En somme le client n'identifie qu'une partie visible de la prestation, l'autre partie reste cachée car elle revêt un caractère très technique. La mise en place d'un réseau, comme il nous a été rapporté, est une question qui a été débattue au sein de leur organisation, mais compte tenu des caractéristiques actuelles de l'entreprise, la réponse est plutôt négative.

Tableau 34 - Grille de convergences et spécificités des trois études de cas

SPÉCIFICITÉS			
CONVERGENCES	VASTEM Cas n°1	RES-OLTE Cas n°2	GOPREX-SSI Cas n°3
Secteur d'activité			
- Activité de prestations de services pour les cas n°s 2 et 3 et complémentaire pour le cas n° 1 (réparation de véhicules). - Activité industrielle pour le cas n° 1 et partielle pour le cas n°2 (fabrication de bière).	Construction industrielle et aménagement de véhicules d'assistance et de secours.	Restauration, brasserie et diffusion de spectacles musicaux.	Conseil et pilotage des Systèmes d'Information.
Forme de coopération en interne			
Coopération contractuelle par relations d'engagements actés pour la production et l'exécution des missions et des projets.	Fusion-acquisition avec coopération ¹³⁶ commerciale entre les deux sites A et B jusqu'à leur unification.	Réseaux de franchises mixtes (coexistence d'unités intégrées et d'enseignes franchisées).	Réseau d'agences (unités territoriales intégrées).

¹³⁶ Comportement qui est à la fois coopératif et compétitif. Pour approfondir cette notion, voir Brandenburger et Nalebuff (1996), op. cit.

Forme de coopération en externe

<ul style="list-style-type: none"> - Logique d'intégration qui promeut la complémentarité de ressources et des compétences. - Recours à la sous-traitance visant différentes phases du processus de production de la valeur ajoutée. 	<p>Coopération verticale et recherche de taille critique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coopération verticale sans recherche de taille critique. - Coopération diagonale en matière de R&D. 	<p>Coopération verticale avec une logique d'intégration (recours aux sous-traitants).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coopération diagonale (activité de conseil en management et informatique) avec une logique additive pour développer de nouvelles offres de produits et services.
--	---	--	--

Dimensions, attributs et de la coopération

<ul style="list-style-type: none"> - Congruence des intérêts et objectifs partagés. - Relations de partenariats durables (clients, fournisseurs, institutions publiques...). - Innovations produits/services. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dimension internationale. - Stratégie de conquête du leadership par croissance externe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réseau et offre hybrides. - Approche culturelle. - Logique d'ancrage territorial et stratégie de 	<ul style="list-style-type: none"> - Ancrage régional mais stratégie de maillage à dominante nationale.
--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> - Diversification produits/marchés/sources d'approvisionnements. - Engagements internes et interaction avec des partenaires externes. - Coopérations multiformes et choix variés de partenaires. - Croissance rapide et difficultés organisationnelles. - Méthodes de mesure, recueil d'informations et implication des partenaires contrastés. - Allocation de ressources et soutien à la stratégie de coopération. - Référentiel commun en interne mais déficit de ce dernier vis-à-vis- des partenaires extérieurs. - intersubjectivité collective. -Pratiques structurées, professionnelles et outillées mais circonscrites au périmètre de la coopération en interne. - Capitalisation de savoir-faire. - Politique sociale et de rémunération attractives. - Analyse de coût de revient (coûts supportables/absorbables) pour la gestion du partenariat. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coopérations industrielles et commerciales. - Alliances de transferts de technologie et de savoir-faire. - Complexité des coopérations hors-frontières. - Division du travail et appartenance au groupe. - Cellule R&D intégrée. - Recours aux avancées technologiques. - Contraintes et normes internationales (industrielles et commerciales). - Critères homogènes en matière de transfert de produits et de la valeur entre les deux sites. 	<ul style="list-style-type: none"> maillage à dominante régionale. - Chaîne de valeur très morcelée et nombre important d'intermédiaires. - R&D et veille stratégique externalisées (secteur nourriture). - Sous-traitance difficilement incontournable malgré une forte Propension à l'intégration et à la proximité. - Pratiques partenariales très étendues et absence de droit de regard sur les gammes de produits fabriqués. - Vision humaniste et 	<ul style="list-style-type: none"> - Approche produit/service transversale. - Dimension de conseil au détriment d'engagements et de pratiques sur le volume. - Relation client/fournisseur interne (Agences). - Position de généraliste et rôle d'interface et de mise en relation. - Partenariat croisé basée sur l'échange de savoir-faire (Client devient fournisseur et inversement). - Dispositif de consolidation de nouvelles coopérations (organisation de séminaires pour identifier de
---	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> - Besoin et demande expresses à faire émerger des pratiques et des savoir-faire de collaboration. - Création de valeur ajoutée et répartition différenciée. - Niveau élevé de conversion de coûts cachés en valeur ajoutée. - Accompagnement par un organisme extérieur en conseil, management et réorganisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbitrage et négociation de marges avec les autres partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Management par la confiance. - Transparence en termes de communication sur la marge avec certains partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> nouvelles relations). - Secteur d'activité qualifié de boîte noire et culture de démonstration de la valeur ajoutée. - Réciprocité des échanges informels (contacts). - Visibilité de coûts de chaque partenaire dans la chaîne de valeur.
--	---	---	---

Après l'exposé des formes de coopération qui régissent les domaines d'activité des trois organisations étudiées et la présentation de leurs convergences et spécificités, le moment est venu de se pencher sur la création et la répartition de valeur ajoutée dans leurs relations avec leurs partenaires.

6.3.2. La création et la répartition de la valeur ajoutée avec les partenaires

Les trois cas étudiés, VASTEM, RES-OLTE et GOPREX-SSI (cf. chapitre 5 et sous-chapitres 6.1 et 6.2) montrent un niveau significatif de création de valeur ajoutée avec des retombées économiques dans plusieurs domaines. Pour nous aider à tracer cette création de valeur ajoutée et la rendre visible aux yeux des acteurs de la coopération, une méthodologie¹³⁷ de recherche uniforme avec toutes ses composantes a été appliquée pour appuyer nos résultats de démonstration, à l'image des indicateurs et composants de mesure que nous avons explicités supra (familles de composants de consommations de biens et services et des activités humaines exprimées en unités temps ; indicateurs sociaux, de défauts de qualité et d'écarts de productivité directe) pour identifier les gisements potentiels de création de valeur ajoutée ainsi que de leur transformation partielle.

Dans un premier temps, nous énoncerons les principaux éléments qui renseignent sur cette création de valeur ajoutée (cf. tableau n°35), ensuite, nous exposerons quelques exemples de répartition de cette valeur dans les relations partenariales.

¹³⁷ Méthodologie de la recherche intervention (cf. chapitre 4)

Tableau 35 - La création de la valeur ajoutée et la traduction de la performance

VASTEM Cas n°1	RES-OLTE Cas n°2	GOPREX-SSI Cas n°3
Création de la valeur ajoutée		
<p><u><i>Valeur ajoutée organisationnelle</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Clarification des rôles et des responsabilités des acteurs deux sites. - Réorganisation des lignes de produits. - Aménagement des ateliers et réorganisation des déplacements. - Mise à jour des nomenclatures. - Amélioration de la gestion de stocks. - Renforcement et mise en place de contrôle qualité. - Unification du réseau commercial - Harmonisation des tarifs et mise en commun des règles, des outils et des dispositifs commerciaux. - Convergence cognitive (unification de langage). - Regroupement des achats. - Unification de la comptabilité. - Création de nouveau dispositifs de concertation (production, qualité). - Renforcement de la transversalité (groupe de travail thématiques). - Développement de la polyvalence. 	<p><u><i>Valeur ajoutée organisationnelle</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimulation et développement du rôle de l'encadrement (composition d'équipes de moins de dix personnes). - Développement de la délégation, de l'autonomie et de la responsabilisation des personnes. - Enrichissement des tâches et polyvalence des équipes. - Restructuration des processus comptables et de contrôle. - Professionnalisation de la gestion des ressources humaines (gestion de l'absentéisme, rotation du personnel). - Adéquation des effectifs à la charge de travail. - Clarification des règles et procédures (harmonisation et stabilisation des prestations dans les établissements). - Développement des dispositifs de communication et structuration des échanges (réunions périodiques, échanges fréquents entre équipes, managers et 	<p><u><i>Valeur ajoutée organisationnelle</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Structuration et professionnalisation du logiciel métier. - Partage des compétences entre ressource interne et prestataire externe (développement de logiciel). - Souplesse de l'organisation du travail (visioconférence pour limiter certains déplacements). - Délégation et responsabilisation des acteurs. - Clarification des règles et procédures. - Décloisonnement de l'entreprise et encouragement de la polyvalence et la coopération transversale (travail en équipe, réunification des équipes commerciales et techniques autour de projets et d'offres de produits-services). - Implication et participation des acteurs aux processus de vente. - Structuration des dispositifs de communication (réunions, fiches de résolutions) et tenue régulière

<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la participation active, de la synchronisation et de la cohésion des équipes. - Visibilité de l'activité des différents services. - Professionnalisation des relations entre les équipes. - Utilisation des tableaux de bord et indicateurs de pilotage. - Respect des engagements internes et externes (délais de production, de livraison...). 	<p>collaborateurs, relation siège-établissements).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des tableaux de bord, des fiches de résolutions, des méthodes de planification-programmation. 	<p>des points clients (amélioration de la qualité des prestations).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meilleure gestion des arbitrages et des priorités. - Clarification et suivi des activités, (utilisation de nomenclature, fiches d'ordonnancement des opérations, programmations, tableaux de bord, indicateurs de pilotage, plans d'actions ...). - Relation client/fournisseur interne (agences).
<p><u>Valeur ajoutée sociale</u></p>	<p><u>Valeur ajoutée sociale</u></p>	<p><u>Valeur ajoutée sociale</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> - Investissements matériels (outillage, ordinateurs, imprimantes, tenues de travail des opérateurs, climatisation, agrandissement de vestiaires, parking, véhicules de fonction). - Dispositifs de formation intégrée (gestion de système électrique embarqué, obtention du permis de cariste, logiciels d'informatique et comptabilité, sécurité ainsi que les règles et procédures pour les nouveaux arrivants etc.). - Promotions internes. - Évolution des qualifications et des compétences par la capitalisation de savoirs. - Enrichissement des tâches et développement du sens de la volonté et de la délégation concertée. - Politique de l'emploi et équilibrage entre effectifs permanents et intérimaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des conditions de travail (aménagement des locaux, achat de matériels de cuisine, équipements de bureaux réorganisation des horaires,). - Développement du potentiel humain (intensité et constance des actions de formation pour développer les compétences, formation intégrée). - Implication de l'encadrement dans les plans de pilotage des formations (utilisation des grilles de compétences et de comportement). - Capitalisation de savoir-faire (mobilisation de ressources et formalisation de catalogues de formations internes diversifiées). - Politiques sociale et de rémunération plus attractives (grille de salaires stabilisée, intéressement, prime avec contrat d'activité négociable). 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorations des conditions de travail au siège et dans les agences de proximité (aménagement et équipement de bureaux, technologies modernes, visioconférence, véhicules de fonction). - Reconsidération de l'axe humain - Évolution permanente de compétences (formalisation de manuels de formation intégrée, grilles de compétences). - Parcours d'intégration commun à tous les profils. - Capitalisation des savoir-faire - Enrichissement de travail d'un plus grand nombre d'acteurs (tâches, missions). - Meilleure répartition des tâches et adéquation de la charge de travail. - Dispositif des contrats Grandir (stimulation des évolutions de carrières).

<ul style="list-style-type: none"> - Contrats d'objectifs « gagnant/gagnant ». - Participation et intéressement. 		<ul style="list-style-type: none"> - Politiques sociale et de rémunération attractives.
<p><u>Valeur ajoutée économique et financière</u></p>	<p><u>Valeur ajoutée économique et financière</u></p>	<p><u>Valeur ajoutée économique et financière</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> - Consolidation de la notoriété du groupe. - Rayonnement et positionnement influents avec des gains de parts de marché. - Amélioration des indicateurs de performances cachée et visible du groupe (CHVACV, marge commerciale, production de l'exercice, valeur ajoutée). - Élargissement des gammes de produits et lancement de nouveaux véhicules (internalisation de la R&D). - Progression de la production et compression des surconsommations. - Évolution du chiffre d'affaires (stratégie d'alliance et signature de nouveaux accords de partenariats, vente de toutes les options demandées par les clients...). - Arrêt de la concurrence entre les deux sites pour juguler les pertes de contrats. - Mutualisation des sites de production pour réaliser des gains de productivité (réduction du nombre de produits hors standards) et faire face aux demandes (contrat export I). 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement du concept « RES-OLTE ». - Consolidation de l'image véhiculée à l'extérieur. - Lauréat de plusieurs prix nationaux et internationaux (produits bière). - Partenariats divers (public-privé) - Augmentation du nombre d'enseignes (inauguration régulière de nouveaux sites). - Accroissement des référencements en GMS (Grandes et Moyennes Surfaces). - Croissance importante de la fréquentation des établissements. - Investissements importants dans l'outil de production (nouvelle usine, cuve d'embouteillage, distillerie). - Progression de la production (nouvelle fabrique de la bière, nouvelle distillerie). - Maîtrise des coûts de recrutement et d'intégration. - Réduction des surconsommations de ressources - Innovation de l'offre produits-services. - Réduction des absences non programmées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation et structuration d'une nouvelle offre « produits/services » (abandon de la vente de temps passé et promotion du concept du produit/service délivrable avec engagement sur les résultats). - Conquête de nouveaux clients. - Optimisation de la gestion des sous-traitants (identification, qualité, coût, délais). - Création de nouvelles agences. - Développement des territoires et de nouvelles coopérations (activation des réseaux et des instances de progrès). - Augmentation du niveau d'activité et du chiffre d'affaires - Développement de nouveaux marchés. - Progression du taux de vente des prestations. - Système de contrôle de gestion décentralisé (pilotage combiné des heures, des activités et de la rentabilité des opérations). - Utilisation des tableaux de bord, des fiches d'activité polyvalente, des fiches de résolution, et des indicateurs de résultats. - Amélioration des indicateurs de performances visibles et cachées

<ul style="list-style-type: none"> - Regroupement des services pour optimiser les coûts de fonctionnement (conditions d'achat de matières premières, des délais de paiement, relance des impayés...). - Régulation des défauts de qualité (montage, soudure, finition, qualité de polyester et des pièces, dossiers incomplets etc.). - Réduction de l'absentéisme compressible par des actions d'innovation socio-économique - Recul du taux d'accident de travail (actions de prévention et de formation). - Optimisation de la gestion des retards et des temps de pause par l'utilisation d'outils spécifiques (logiciel de gestion du temps, horloge, sonnette). 	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'objectifs de ventes hors groupe - Pilotage par le coût-valeur des activités. - Amélioration de la CHVACV (réduction des surcharges et des non-produits). - Évolutions des performances visibles (Amélioration des marges, production vendue). 	<p>(marge, production vendue, CHVACV...).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise du niveau des charges. - Évolution significative des indicateurs « défauts de qualité et écarts de productivité directe. - Amélioration des indicateurs sociaux (absentéisme, rotation de personnel.
---	--	---

L'exposé que nous venons de consacrer à la création de valeur ajoutée et à la traduction des performances au sein des trois cas étudiés, nous conduit maintenant à aborder la notion de *répartition* de cette valeur ajoutée avec les partenaires directs dans la relation de coopération.

Si nous reprenons les deux exemples évoqués précédemment relatifs au cas VASETM, la première coopération traduit une *imbrication de deux valeurs ajoutées* : l'une industrielle issue de la production et de la vente de véhicules neufs, puisque la filiale, qui reprend à la société mère les véhicules d'occasion, participe à la réalisation de l'objectif commun des deux structures : faciliter la vente de véhicules neufs et trouver une solution viable capable de générer de la valeur par la vente de véhicules d'occasion.

Cette stratégie de création et de répartition de la valeur ajoutée entre structures appartenant au même groupe s'est imposée à la société mère pour combler non seulement un déficit de savoir-faire en termes de commercialisation de véhicules d'occasion, mais aussi pour ne pas grever sa

propre marge. Les remises commerciales consenties aux clients pour l'achat de véhicules neufs étaient moindres de par ces opérations de reprises. Cette pratique, participait en quelque sorte à préserver, voire conforter la marge souhaitée par le vendeur. En l'absence de cette opération de reprise de véhicules, la marge aurait été sans doute d'un autre niveau, ne correspondant peut-être pas aux attentes de la structure mère.

Le transfert de valeur ajoutée entre les deux structures s'opérait à travers le mécanisme du taux de marge qui était associé à ces opérations d'achat-revente de véhicules. Autrement dit, la société mère, en reprenant les véhicules d'occasion lors de la vente de véhicules neufs, pratiquait un taux de marge commerciale qui incluait un pourcentage destiné à sa filiale, représentatif du coût qu'elle aurait pu supporter pour accomplir le restant du processus en lieu et place de sa structure captive (stockage, commercialisation etc.). Ainsi s'opérait le transfert d'une partie de la valeur ajoutée liée à la vente de véhicule neuf vers la filiale.

Soulignons par ailleurs que cette société captive n'avait pas de coût technique d'acquisition de véhicules, en ce sens, qu'elle ne disposait pas d'un service d'achat de véhicules propre à elle. Elle se contentait de commercialiser uniquement les véhicules en provenance de sa société mère. En reprenant ces véhicules, la société filiale qui bénéficie d'une coordination et d'une assistance, de par la nature juridique qui unie les deux structures, procède à des modifications et des améliorations pour rendre le produit attractif à nouveau sur le marché et le commercialise en prélevant à son tour un taux de marge. Les contraintes de départ de la société mère se sont transformées en avantages pour l'ensemble du groupe.

Le second type de partenariat concerne, quant à lui, le transfert de technologie et de savoir-faire au niveau international. Le groupe VASTEM, fabricant de véhicules, s'adressait à des partenaires désireux de fabriquer localement les mêmes machines, mais ne sachant pas comment faire, leur proposait deux solutions :

- Soit payer un prix englobant la valeur de la machine et le coût lié au transfert de technologie, que le partenaire trouve souvent trop élevé ;
- Soit acheter ces mêmes machines en s'engageant, suivant une relation exclusive, sur une durée déterminée qui permet de rentabiliser ce transfert de technologie.

La question posée était la suivante : comment transférer un savoir-faire sans le faire payer en termes de savoir-faire, mais en le faisant payer sur les composants du transfert ? C'est-à-dire les composants physiques du produit. Par exemple, une machine a une valeur vénale de 100 € et une valeur ajoutée de 30 € y est incorporée, que le fabricant souhaite transférer pour la faire fabriquer par le partenaire. Toutefois, ce dernier n'était pas disposé à payer le prix du transfert du savoir-faire.

L'idée était de lui communiquer tous les détails pour la fabrication de cette machine, mais en contrepartie d'un engagement contractuel d'une durée par exemple de cinq années consécutives selon les termes suivants :

- 1ère année : l'acquisition d'une machine complète à 100% ;
- 2ème année : l'acquisition d'une machine à 70% de composants ;
- 3ème année : ce pourcentage de 70% est ramené à 50% etc.

Et au bout de cinq années, la machine était totalement fabriquée sur place, mais entre-temps, l'acquéreur continuait à payer, à l'entreprise propriétaire de la machine, les composants avec une marge calculée sur une base de 100% du produit.

En d'autres termes, la marge restait identique ($100 \times 30\% = 30$) durant toute la durée du contrat alors que l'accord ne prévoyait, au fur et mesure de l'évolution de la relation, que le paiement d'un pourcentage dégressif en matière de composants. Ce schéma, spécifique aux situations de transferts de technologie, était une contrepartie pour faire payer la technologie de façon indirecte en préservant la valeur ajoutée du détenteur de la technologie.

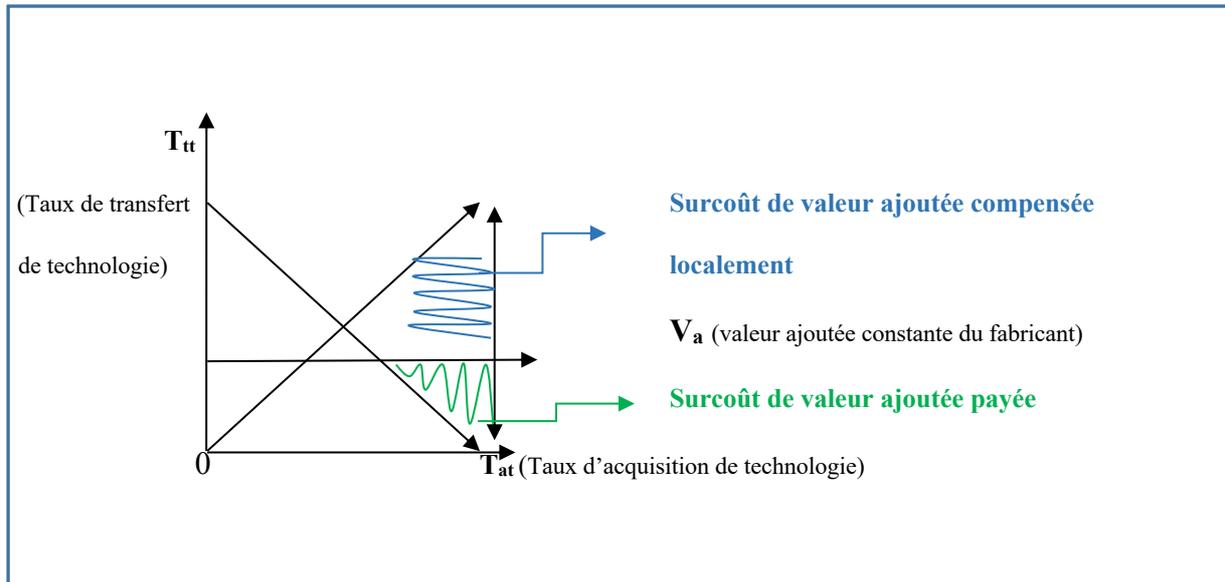
Dans ce schéma, le partenaire accède ainsi au droit de distribuer ces machines sur son marché local, et au fur et à mesure de leur commercialisation, un apprentissage valorisé de la part de la société propriétaire de la technologie s'opère, qui permet d'être autonome pour la fabrication de ces machines au terme de la durée contractuelle mise en place entre les deux parties prenantes. Il s'agissait par exemple de livrer des véhicules sans les éléments mécaniques constituant le « train avant » (roues, freins, organes de direction, suspensions ...) et le partenaire se chargeait de produire ou d'acquérir ces derniers, ou encore de livrer ces mêmes véhicules sans motorisation et le partenaire devait se charger de fabriquer les moteurs en question.

La valeur ajoutée était ainsi préservée dans sa globalité par le propriétaire de la technologie car elle servait à accomplir tout le travail qui permettait au partenaire de se former pour fabriquer les moteurs, à réaliser des assemblages, à monter une ligne de production etc.

L'exemple du transfert de technologie illustre bien cette problématique de répartition des ressources mises en commun pour favoriser la création de valeur ajoutée. À partir du moment où un partenaire accepte de surpayer un produit, il est conscient qu'à terme, il compte bien, au fur et à mesure, rentabiliser ce surcoût sur son marché local. La valeur ajoutée supplémentaire dégagée par le fabricant dans le cas de cette coopération est calculée à partir d'un coût « Cf ». Le partenaire local quant à lui, en crée un peu plus car la structure de son coût « Cf ' » est bien moindre que celle du fabricant et arrive ainsi à compenser le surcoût payé. Au niveau du rapport (surcoût/valeur ajoutée), la valeur ajoutée locale augmente au fur et à mesure que le partenaire paye plus cher ses produits (composants). La valeur ajoutée à terme du partenaire est constituée totalement car l'écart d'imitation est à son apogée. Autrement dit, plus l'intégration locale s'intensifie et s'enracine, plus la valeur ajoutée locale augmente et permet au partenaire de payer la rente technologique au fabricant (le surcoût de valeur ajoutée) comme le montre la figure n°42.

Soulignons enfin que le risque de transfert de technologie et d'acquisition du savoir-faire par l'entreprise partie prenante à cette relation était intégré dès le départ de l'accord. Les précautions d'usage en matière de règles d'accessibilité aux marchés et de respect des règles liés à la concurrence ayant déjà été assurées par VASTEM.

Figure 42 - Surcoût/valeur ajoutée locale : cas de transfert et d'acquisition de la technologie



(Source : créée par l'auteur)

Concernant RES-OLTE, les relations qu'entretient cette entreprise avec ses partenaires sont aussi riches de cas de coopérations. L'exemple cité précédemment du produit « Sundae » est une démonstration éclairante de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les situations de coopération inter-organisationnelle. La gestion du produit « Glace » représentait un énorme problème de par le temps imparti aux commandes clients, nécessitant un délai de préparation important et incompatible avec les exigences du secteur de la restauration, les clients souhaitant être servis rapidement. Pour un client qui commande par exemple 3 à 4 coupes de Glace, la personne chargée de préparer la commande y passe environ 10 minutes, entraînant par la même occasion une désorganisation des services. Suite à ce constat, une collaboration a été amorcée avec un fournisseur de Glace doté d'une empreinte locale pour l'élaboration de produits qualitatifs qui permettent aussi de réguler des dysfonctionnements relevés au niveau du fonctionnement de l'ensemble des établissements. Des décisions ont été prises pour changer de stratégie en substituant les glaces telles qu'elles sont faites actuellement par un produit équivalent au produit de l'enseigne McDonald's et qui permet un gain de temps tout en restant très qualitatif. Après plusieurs séances de travail et des investissements réalisés dans l'achat de machines, du type machine à glace à l'italienne, une base de produit a été réalisée. L'objectif n'était pas de proposer un produit industriel mais un produit « maison ». La collaboration avec ce partenaire a permis à RES-OLTE d'élaborer ainsi un produit à base de lait de vaches du

terroir de cette entreprise, en somme, un produit local très qualitatif qui rencontre un réel succès puisqu'il représente aujourd'hui 50% des ventes des desserts.

Dans cette collaboration, la répartition de marge est jugée satisfaisante pour les deux partenaires comme le précise cet extrait de notre entretien complémentaire :

« Notre partenaire élabore, fabrique le produit et prélève sa marge, quant à nous, nous avons un produit qualitatif, acheté à un prix très satisfaisant, ce qui nous permet de prélever à notre tour notre marge de façon convenable. » P.D.G de RES-OLTE.

Par ailleurs, le projet « Houblon », s'inscrit également dans cette dynamique que RES-OLTE a l'habitude d'initier, comme à chaque fois, à travers l'allocation de ressources en commun pour créer et répartir la valeur ajoutée. Avec un certain nombre de partenaires (Brasseries), RES-OLTE a contribué à alimenter un fonds pour réaliser et financer des études rendues nécessaires pour les besoins de ce projet qui, à terme, permettra de réintroduire une culture de houblon sur son territoire et de créer ainsi une filière locale courte. Dans le cadre de la construction de ce projet, la répartition du travail, selon RES-OLTE, est totalement déséquilibrée. Une trentaine de partenaires en font partie, mais c'est RES-OLTE qui réalise 80 % du travail car il en va de ses intérêts futurs. Ce projet, comme le précise son dirigeant, n'est viable que s'il existe un effet d'entraînement de la part de ses parties prenantes. Cet effet conditionnera par conséquent la création de débouchés et la valeur ajoutée pour tous.

« Les partenaires disposant de plus de moyens doivent être prêts à surinvestir pour donner plus de chances à la réussite de ce projet. C'est un passage obligé, un droit d'entrée qui permettra à la filière d'exister. » P.D.G de RES-OLTE.

Toutefois, cette position de RES-OLTE ne doit pas occulter la précision des règles de jeu du partenariat en phase préalable, car sous couvert d'un enthousiasme relatif du projet, de tels signaux pourraient être interprétés comme une faiblesse, qui selon nous n'est autre que la courbe d'apprentissage du partenariat.

Ces développements consacrés à la création et la répartition de la valeur ajoutée intéressent également de près GOPREX-SSI. Le projet « Nespresso » et son concept de « délivrable » ainsi que la coopération diagonale initiée par cette entreprise sont riches d'enseignements.

Intéressons-nous tout d'abord au projet « Nespresso », considéré comme une transformation stratégique majeure qui a bouleversé les pratiques de cette entreprise. Sa mise en œuvre s'est traduite par le passage d'une politique de commercialisation de « journées hommes », avec un tarif fixé par journée et sans connaître le contenu de manière précise, à une offre de produits finis packagés avec des résultats attendus et délivrables. L'extrait de notre entretien complémentaire avec l'un des dirigeants de GOPREX-SSI illustre bien cette transformation : *« Cette pratique de forfait temps a été abandonnée, car en faisant l'analogie avec la vente d'un produit comme le café moulu au kilo et la fourniture de dosettes de ce même produit, nous avons remarqué que l'objectif essentiel demeure la fabrication d'une tasse de café qualitatif (produit fini) et que le client n'accorde guère d'importance à la quantité de café assemblée dans une dosette (...). Ce projet, qui était une idée proposée par mon associé, a été appelé « Projet Nespresso. »* Dirigeant co-fondateur de GOPREX-SSI.

Ce procédé permet d'évaluer la qualité d'une prestation car c'est souvent le « livrable » qui reste un outil précieux pour s'assurer que la prestation vendue est bien celle qui a été faite, et de manière qualitative, durant tout le processus de son élaboration. Sa mise en œuvre a contribué à formaliser la nomenclature des activités et des services de l'entreprise (nouveaux savoir-faire, nouvelles méthodes pour l'organisation) et permis un pilotage de l'activité au plus près des collaborateurs, mettant ainsi un terme à l'approche traditionnelle de mesure des temps passés. Cette stratégie a eu des retombées bénéfiques, puisque le développement de l'offre produits-services lisibles qui en a résulté a accentué également le degré de co-construction des produits avec les clients et a participé à la croissance de l'entreprise et de ses partenaires.

En synthèse, ce concept de « livrable » est une vraie innovation « produit » car il est empreint d'un raisonnement par la valeur d'activité et par le résultat. Le virage opéré par GOPREX-SSI en adoptant un nouveau modèle économique a permis ainsi d'enregistrer une satisfaction significative des clients et d'aboutir à de vrais partenariats, basés sur des offres qui créent de la valeur ajoutée et la répartissent avec l'ensemble des parties prenantes.

La coopération diagonale, quant à elle, a façonné de nouvelles prestations à forte valeur ajoutée et permis de proposer des produits-services qui associent des compétences dans les domaines de l'informatique (GOPREX-SSI) et du conseil en management /organisation (Partenaire I.). L'approche visée à travers cette coopération est que les projets numériques ou de transformation

des systèmes d'information ne doivent être abordés dans leurs aspects solutions qu'après avoir fait adhérer le management et les collaborateurs de l'entreprise pour donner du sens et des chances de réussite aux projets. Comme l'explique un des co-fondateurs de GOPREX-SSI que nous avons rencontré, « *Les entreprises achètent malheureusement trop souvent de la technologie pour acquérir de la technologie et ne font pas les investissements immatériels nécessaires pour que cette dernière serve leurs objectifs, et contribue à créer de la valeur. L'acteur externe à la technologie, nous le constatons hélas trop souvent !* ». Soulignons que cette coopération diagonale est une pratique récente pour GOPREX-SSI. Elle combine un produit d'intervention de conseil en management/organisation avec une prestation en systèmes d'information. Les engagements ainsi que la répartition du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée ont été contractualisés selon un cahier des charges bien précis. Il s'agit dans ce cas de figure d'un partage du volume de chaque affaire à raison de 70% en faveur de GOPREX-SSI et de 30% pour son partenaire dans la coopération.

6.3.3. Système de pilotage de la CRVA

Cette section aborde les systèmes de pilotage observés dans les trois cas étudiés. Nous expliciterons leurs contours de coopération (interne et externe) et porterons un regard sur la nature contrastée ou non de leur degré de structuration.

➤ Cas 1 : VASTEM

Une approche comptable classique régissait le pilotage et le contrôle de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise. La remise en question de cette logique comptable qui ne correspondait plus au schéma organisationnel, a conduit à adopter une approche plus économique par l'intégration d'un progiciel intégré de type « ERP » associé au contrôle de gestion socio-économique. La conjugaison de ces deux outils a permis une certaine traçabilité et visibilité de toutes les actions entreprises au sein de l'entreprise.

Les budgets individuels en termes de temps alloués aux activités sont devenus une pratique généralisée au sein de la structure. Cette organisation permet désormais de mesurer l'efficacité

des actions entreprises par rapport aux temps budgétés et la répartition se retrouve au niveau comptable. Autrement dit, chaque acteur est conscient de sa contribution et de l'impact de chaque activité en général sur la création de la valeur ajoutée. Toutefois, ce pilotage individuel ne permet pas une mesure très fine de la création de la valeur ajoutée sur l'ensemble des activités de par l'inexistence d'une segmentation analytique des activités qui permettrait de suivre cette création de valeur.

Pour piloter les coopérations internes au groupe, c'est une approche dysfonctionnelle qui a été véhiculée à travers le management socio-économique qui fait appel au concept de « coûts performances cachés », à des processus et à des outils de gestion, qui irriguent l'ensemble du système organisationnel de VASTEM.

Vis-à-vis des partenaires placés hors des frontières de l'entreprise et de son périmètre de consolidation, le système de pilotage de la coopération était contrasté. Deux approches se côtoyaient : une approche, somme toute assez courante, basée sur l'analyse en termes d'avantages et inconvénients pour décider de l'avenir de la coopération ; quant à l'autre, un certain formalisme contractuel empreint d'une nomenclature plus au moins développée était utilisé en fonction de la qualité du partenaire et son lieu de localisation, et servait en outre à gérer la complexité des relations de partenariats hors des frontières de l'entreprise. Ce système de pilotage est souvent observé dans le cadre des relations avec des structures organisées sous forme d'agences commerciales ou dans le cas de situations bien particulières comme celles relevant de transfert de technologie. L'analyse du cas VASTEM (chapitre 5) nous a permis de mettre en exergue plusieurs transformations, actions, outils et indicateurs de pilotage qui guident et propulsent son système de gestion de création et de répartition de la valeur ajoutée.

La création d'un niveau hiérarchique supplémentaire pour fluidifier la communication et s'assurer de la qualité des contrôles entrepris est un exemple concret. La mise en place d'une cellule spécifique pour un pilotage approprié des projets liés au transfert de technologie ou encore le toilettage de l'organigramme pour s'assurer que son architecture correspond bien aux besoins fonctionnels, opérationnels et stratégiques de l'organisation sont aussi des réalités qui nous ont été rapportées lors de nos entretiens complémentaires.

Pour tracer la création et la répartition de la valeur ajoutée, VASTEM recourt à des indicateurs multiformes. Ils peuvent être quantitatifs, qualitatifs et financiers. C'est le modèle

« qualimétrique¹³⁸ » qui a été intégré grâce au projet de transformation socio-économique. Qu'il s'agisse de la budgétisation des activités des acteurs, de la réalisation du budget financier global ou encore de la mesure des performances (cf. annexe 13), qu'elles soient organisationnelles, commerciales ou industrielles, ces indicateurs sont utilisés pour piloter les activités et les hommes et suivre la création et la répartition de la valeur ajoutée. D'autres dispositifs formels et informels de gestion des coûts de partenariats, du pilotage et de contrôle de la valeur ajoutée ont été également mis en place. Ces dispositifs avaient pour objectif de piloter et surveiller par ailleurs toute dérive en matière de gestion de coûts (achat, fabrication, distribution, délais d'implantation, délais de réalisation des procès etc.).

La coexistence de ces deux procédés (formels et informels) est jugée complémentaire par le groupe VASTEM car selon ce dernier, Il y a de l'informel qui dure et du formel qui disparaît. L'informel réside en définitive dans toute la souplesse qui est admise pour l'accomplissement des actions. Les relations interpersonnelles, la confiance, l'historique de la relation jouent pour le cas de VASTEM un rôle prépondérant tant que la valeur ajoutée ne subit pas de dégradation qui risquerait de porter un préjudice durable à ses intérêts. Le formel quant à lui se manifeste à travers des dispositifs et outils de pilotage, comme le montre l'extrait du tableau suivant de nomenclatures des indicateurs de pilotage des activités et du potentiel humain (cf. tableau n°36).

¹³⁸ Savall, H., Zardet, V. (2005). Recherche qualimétrique. Observer l'objet complexe, Economica.

Tableau 36 - Extrait du tableau de nomenclatures des indicateurs de pilotage (entreprise VASTEM)

1. COMMERCIAL	
1.1. Représentation commerciale	1.6. Règlement clients
1.2. Prix de revient – marge	1.7. Résultats
1.3. Commandes	1.8. Appels d’offres
1.4. Ventes	1.9. Affaires perdues
1.5. Facturation	1.10. Offre de reprise véhicules
2. PRODUCTION	
2.1. Planification – Délais	2.4. Écart / Prévisionnel
2.2. Temps de production	2.5. Production réalisée
2.3. Encodage	2.6. Consommation matière
6. RESSOURCES HUMAINES	
6.1. Structure Groupe	6.5. Pilotage des heures
6.2. Politique sociale	6.6. Pilotage de l’absentéisme
6.3. Gestion des rémunérations	6.7. Gestion des congés
6.4. Pilotage des effectifs	6.8. Formation
7. FINANCIER	
7.1. Groupe	7.3. Site B
7.2. Site A	7.4. Conditions de règlement
8. SERVICE APRÈS-VENTE	
8.1. Activité SAV	8.2. Réclamations clients
10. QUALITÉ	
10.1. Pilotage des non-conformités	10.3. Réalisations marquantes
10.2. Horaires du service qualité	

L’exploitation de cette nomenclature d’indicateurs permet de gérer et contrôler par exemple au plus près l’activité du service après-vente (SAV) avec la démultiplication d’indicateurs portant sur l’évolution mensuelle du nombre d’heures SAV, sur les heures SAV en interne et hors site ou encore la répartition mensuelle du nombre de fiches de non-conformité par fournisseur etc. (cf. annexe n°3).

Au niveau des orientations stratégiques, VASTEM formalise également ses objectifs et les décline à travers son plan d'actions stratégiques internes-externes, dénommé « PASINTEX » dans le management socio-économique, pour fixer les principaux axes stratégiques de développement et consigner les objectifs prioritaires et les actions à mettre en place.

Ainsi, le groupe VASTEM a déployé par exemple trois axes principaux dans son PASINTEX :

- 1- Développer l'ambition stratégique du groupe et améliorer les synergies entre les sites ;
- 2- Renforcer le pilotage des activités par une meilleure organisation du travail ;
- 3- Renforcer la cohésion de la direction et de l'encadrement.

Pour une illustration de cette démultiplication stratégique des objectifs et des actions prioritaires, l'axe n° 1 de notre exemple a été traduit en trois objectifs prioritaires (cf. annexe n°4) et parmi ces derniers, celui concernant la clarification de la stratégie du groupe dans les relations entre sites, a lui-même été décliné en quatre actions prioritaires : la clarification de la stratégie sur les véhicules blancs et les véhicules rouges, la clarification du positionnement des deux sites notamment en termes d'activités commerciales, la mise en place de réunions de concertation entre services (méthodes, production, commercial) et entre sites, et enfin la définition des règles d'harmonisation de pratiques industrielles, commerciales et financières entre les deux sites.

Au même titre que le pilotage des activités, VASTEM accorde beaucoup d'importance au pilotage de son potentiel humain, considéré par ailleurs dans le management socio-économique comme le seul facteur doté à la fois d'intelligence et d'action. Dans cette perspective VASTEM a réalisé des grilles de compétences¹³⁹ pour la plupart de ses services : direction du groupe, assistance atelier, service commercial, service qualité, service réception de marchandises en

¹³⁹ Pour approfondir cet outil, se référer à :

- Savall, H. (1977). Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficacité économique et le développement humain, Communication au Collège de France, Décembre 1977, publiée dans *Économie Appliquée*, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI, n°3-4, 1978 –

- Savall, H., Zardet, V. (1995). *Ingénierie stratégique du réseau*, Préface de Serge Pasquier. Economica, 1995, 2ème édition 2005, 517p.

magasin, service du personnel, service informatique, service production en atelier et services méthodes.

Cet outil présente l'avantage d'établir non seulement la cartographie des compétences et savoir-faire disponibles mais également d'identifier les besoins en formation individuelle et collective au sein de groupe VASTEM. Il est connecté au tableau de bord de pilotage. En effet, c'est un indicateur de pilotage de la formation et de l'organisation du travail qui aide à la mise en œuvre stratégique. Il recense trois types d'opérations : les opérations de gestion courante, les opérations de développement et enfin les savoir-faire particuliers pour accomplir certaines missions ou certains aspects de l'activité. Par exemple, l'analyse de la grille de compétences du service qualité du groupe VASTEM (cf. annexe n°5) renseigne sur plusieurs besoins de formation identifiés sur certaines opérations, telles que l'étude du dossier du contrôle final, la formation de nouveaux embauchés à la sécurité et à la qualité ou encore le contrôle des châssis à la réception. D'autre part, nous identifions facilement plusieurs opérations mal maîtrisées sur lesquelles tout un ensemble de personnes doit être formé, telles que la réalisation des audits fournisseurs ou la rédaction de documents réglementaires. Par ailleurs la lecture de cette grille permet également de distinguer visiblement l'état des besoins de formation que connaissent certains acteurs, comme c'est le cas pour les personnes A5, A9 et A10. Soulignons toutefois que l'utilisation de cet outil a été très contrastée dans le cas de VASTEM car, en dépit de la formalisation des grilles de compétences, ces dernières n'étaient pas utilisées, voire très peu, dans la gestion des équipes au quotidien.

Le pilotage de la ressource humaine dans le cas de VASTEM s'appuyait également sur un autre mécanisme qui agrégeait les stratégies des acteurs avec les propres objectifs du groupe pour la réalisation de l'activité. Ce mécanisme représenté par le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN) est un instrument déployé à tous les niveaux du groupe : ouvriers, salariés collaborateurs, membre de direction etc. Il permet de formaliser les objectifs prioritaires (moins de dix objectifs), les moyens mis à disposition des personnes pour l'atteinte de ces derniers ainsi que le mode de notation des résultats. Il s'agit d'un document écrit comprenant, entre autres, le montant en euros du complément de salaire maximal et la signature obligatoire du supérieur hiérarchique. Cet outil favorise ainsi une gestion de proximité par l'instauration d'un dispositif semestriel de dialogue personnalisé. L'objectif visé à travers cet outil est de compresser au maximum cette zone de divergence d'intérêts des acteurs et de « *réallouer une partie des pouvoirs informels de résistance des acteurs, lesquels engendrent des dysfonctionnements, en pouvoirs formels, pour aboutir à la fois à une efficacité économique*

accrue et à l'activation des énergies du personnel »¹⁴⁰. Ce mécanisme, qui repose sur une contrepartie financière, est à la fois un outil de gestion de personnel et un outil de pilotage de la mise en œuvre stratégique de l'entreprise. Son articulation avec d'autres outils de pilotage participe à son efficacité. L'analyse du cas de VASETM nous a permis de relever les points suivants :

- le remplacement de l'intéressement par le CAPN a reçu un accueil favorable ;
- une meilleure progression des acteurs a été notée car l'outil leur procure une motivation et une rémunération additionnelle.
- une convergence d'intérêts de tous les acteurs du groupe qui œuvrent, désormais, dans le même sens ;
- une conscientisation des acteurs par rapport à la stratégie du groupe ;
- la création d'indicateurs partagés avec un pilotage collectif.

La mise en lumière de ces éléments positifs ne doit pas occulter les résultats contrastés de l'évaluation car les acteurs semblent toujours être en attente d'améliorations. En dépit de ces remarques, il convient de reconnaître les effets positifs à court et à plus long termes sur la performance sociale du groupe, et en particulier en termes de motivation et de progression continue des acteurs, ainsi que l'appropriation et diffusion de la stratégie de l'entreprise.

➤ Cas 2 : RES-OLTE

Dans le cas de RES-OLTE, l'organisation du pilotage de la création et répartition de la valeur ajoutée n'est pas aussi développée que ce que nous venons de voir dans le groupe VASTEM. En effet, le système de pilotage de cette structure est centralisé dans un service de gestion, qui se charge de produire l'ensemble de l'information financière. Une double approche irrigue sa substance grise où se côtoient encore deux visions : une empreinte de pratiques traditionnelles qui prônent encore la séparabilité entre les différentes sortes d'acteurs et de services, en dépit de fortes interactions et interconnexions qui se font de plus en plus dans son cas, et de l'autre côté, un début de structuration d'un contrôle de gestion qui réfute cette dichotomie entre main-

¹⁴⁰ Savall, H., Zardet V. (1995). Maîtriser les coûts et les performances cachés - Le contrat d'activité périodiquement négociable., 3ème édition, Economica, Paris, page 35.

d'œuvre directe et indirecte car les dysfonctionnements occasionnés par les activités humaines, qu'elles soient directes ou indirectes, génèrent un coût de même nature et ampleur.

La volonté affichée de son dirigeant et la démarche de progrès adoptée par cette entreprise (projet de transformation socio-économique) sont des signaux forts pour aller de l'avant et évoluer vers l'intégration de structures et de dispositifs qui lui permettront plus de visibilité et renforceront le pilotage efficace et efficient de ses activités. L'articulation avec la veille stratégique est également au cœur de ses préoccupations.

Au niveau de ses relations avec ses partenaires extérieurs, le formalisme dédié au pilotage reste bien circonscrit à l'interne de la structure car il n'existe pas, ou peu, de processus actuel commun de travail.

Les seuls dispositifs qui ont été identifiés et confirmés lors de nos entretiens complémentaires concernent les réunions régulières et suivies que RES-OLTE a mis en place avec ses différentes parties prenantes qui permettent d'aborder des sujets relatifs à la gestion des coûts des différents partenariats (coûts directs et indirects au sein du partenariat). En présence de partenariats plus évolués comme c'est le cas des fabricants de jus et de sirop (partenariats qui durent depuis 18 ans), ces dispositifs de réunions sont amenés à être renouvelés plusieurs fois dans le temps (4 à 6 réunions par an, voire plus) et dépendent des processus d'élaboration des produits. Ces instances servent souvent à interpellier un partenaire pour signifier le volume important de temps passé sur un projet, ou encore pour rappeler l'absence de facturation de ressources temps engagées sur un tel autre projet. Ces rencontres sont également l'occasion de discussions et de négociations entre partenaires pour aboutir *in fine* à une convergence en matière de coûts supportables par l'un et absorbables par l'autre. Si nous prenons le cas du soda, le coût de revient pour RES-OLTE est de l'ordre de 1 euro le litre. En grande surface (un des canaux de distribution), il est affiché à 2 euros, soit 50 centimes moins cher que la concurrence. L'alignement sur ce tarif contraint l'entreprise à réaliser des ventes à perte, ce qui n'est pas viable à moyen et long termes.

Pour trouver des solutions, RES-OLTE a demandé à ses fabricants de réviser leurs tarifs à la baisse, et comme ils ont refusé, elle a pris la décision de sacrifier ses marges pour faire exister ces produits, sans perdre de vue l'idée de trouver plus tard une solution plus avantageuse : internaliser la production, supprimer la marge rétrocédée au fabricant de l'embouteillage, ou

explorer d'autres solutions qui lui permettront d'obtenir un coût de revient raisonnable et atteindre par conséquent la marge souhaitée. C'est la contrainte du prix de revient par rapport aux prix de vente proposé aux clients qui est au centre des préoccupations. L'étude de marché initiée par RES-OLTE a bien identifié qu'en termes de prix, il fallait se situer au niveau d'une fourchette inférieure, mais malgré les efforts déployés, RES-OLTE n'a pas pu atteindre son objectif.

Par ailleurs, nous avons relevé au travers nos entretiens complémentaires que la relation qu'entretient RES-OLTE avec ses deux partenaires de longue date n'est pas régie de la même manière. Quand le premier partenaire (fabricant de jus de fruits) joue une transparence et une confiance totales en termes de communication sur ses marges et ses résultats, incitant RES-OLTE à faire de même, le second partenaire (fabricant de sirops) prône quant à lui une culture absolue de discrétion. Il ne communique jamais ses marges, encore moins ses recettes. Pour lui c'est du domaine du secret. Ce verbatim extrait de nos entretiens explicite bien cette position : « *Il nous dit qu'il a rajouté un produit dans la recette, et bien évidemment ce rajout reste, hélas, confidentiel !* ». Dirigeant de RES-OLTE. En dépit d'une vraie relation de confiance qui régit les rapports de ces deux partenaires et la loyauté dont font preuve les membres de sa direction, cette culture de secret bien ancrée dans les usages et les mentalités de ce partenaire, témoigne, selon RES-OLTE, de méthodes de travail d'autrefois.

Si le système de pilotage des relations de RES-OLTE avec ses partenaires situés hors de son périmètre de consolidation est restreint, l'approche adoptée en interne pour régir les rapports avec l'ensemble des établissements du groupe relève d'un système ouvert et évolutif, même s'il n'est aujourd'hui qu'au début d'une phase d'exploitation et d'exploration. L'analyse que nous avons consacrée à cette structure dans le chapitre (6) donne des indications quant à l'amorce d'un système de contrôle de gestion prometteur. En adoptant ce projet de transformation socio-économique, RES-OLTE a mis un coup de projecteur sur son système de pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans ses relations internes. C'est également une approche dysfonctionnelle qui est véhiculée à travers le management socio-économique. RES-OLTE fait appel au concept de « coûts performances cachés », à des processus et des outils gestion, qui participent à façonner son système de pilotage organisationnel.

Les énergies déployées aujourd'hui sont orientées vers les éléments qui semblent importants et qui nécessitent un pilotage fin. Un pilotage plus global est quant à lui consacré au reste et c'est l'articulation entre les deux qui permet de guider les démarches de cette entreprise. Vouloir tout piloter de façon précise est un leurre selon RES-OLTE. Parmi les outils qui guident le pas de ce système de pilotage, nous trouvons par exemple l'utilisation du système des FAP (Fiches d'Activité Polyvalentes) issu du contrôle de gestion socio-économique, qui permet une prise de conscience et la quantification par la même occasion des temps passés par projet. Ce temps est d'ailleurs considéré comme un investissement dans l'esprit du dirigeant de RES-OLTE qui nous a même suggéré, lors de nos entretiens, le souhait de pouvoir l'amortir. Si nous prenons le cas du projet « cidre » qui concerne trois partenaires, RES-OLTE a intégré au sein de son système de gestion interne un processus « FAP » qui va servir à l'auto-analyse du temps, à l'organisation du travail et à l'identification de la ressource temps consacré au projet. Cet outil a permis de quantifier ainsi le volume horaire du projet (500 heures) et de rétrocéder à l'un de ces principaux partenaires, fabricant de jus, environ 200 heures de travail. Pour RES-OLTE, cette logique de mutualisation de la ressource temps est un facteur incontestable de réussite de la coopération.

La FAP va permettre d'accomplir par exemple un premier travail en nouant des contacts avec les fournisseurs ; ensuite des comptes rendus de réunions relatifs à ce projet vont être diffusés auprès des partenaires, et *in fine*, ce travail alimentera à son tour d'autres processus de pilotage comme les Fiches d'Ordonnancement par Opération (FOO) ou les Plan d'Actions Prioritaires (PAP). À titre d'illustration, nous avons extraits des verbatim de l'évaluation de 2011 explicites quant à l'apport de ces outils :

« Les FOO apportent un réel intérêt dans les relations interservices. Elles garantissent l'organisation pour les personnes qui travaillent ensemble dans la même mission. En tant que pilote, c'est aussi un bon outil d'anticipation. ».

« (FOO...), gestion courante, formation, tout est programmé sur les 6 mois à venir. Je sais ce que j'ai à faire. Il n'y a aucun restaurant qui travaille comme cela. »

« Le PAP a clairement l'avantage de préciser le chemin et surtout le but. Cela permet de ne pas aller dans tous les sens. ».

« Mes coopérants sur des actions PAP se rendent beaucoup plus compte de ce que je leur demande. Il y a une prise de conscience et de responsabilité de leurs parts. Ils ont évolué grâce à l'appropriation des outils. ».

« Il y a une réunion PAP pendant laquelle on parle des actions qui sont clairement définies. Il y a des actions sur lesquelles je suis pilote et d'autres, coopérant. »

En somme, Les FOO initient la mise en place du pilotage d'un projet quelconque avec ces réunions, ces comptes rendus, ces tableaux de bord, et le processus PAP décline les actions concertées à réaliser dans un temps déterminé (généralement le semestre) pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Rappelons que ces objectifs sont formulés dans le plan d'actions stratégiques internes-externes (PASINTEX) cité précédemment. Ceux-ci sont négociés en fonction de leur priorité et de leur faisabilité

Au même titre que le pilotage des activités, RES-OLTE prête une grande attention au pilotage de son potentiel humain. L'exemple du Contrat d'activité Périodiquement Négociable (CAPN¹⁴¹), présenté ci-dessous décline la nature des objectifs à atteindre (conformes aux plans d'actions prioritaires) composés généralement de résultats immédiats et de création de potentiel. Ainsi chaque acteur négocie avec son supérieur hiérarchique direct la mise en place de ces objectifs. Chaque semestre les deux parties prenantes procèdent à l'évaluation de l'atteinte des objectifs et formalisent les objectifs du semestre à venir. Ce processus permet d'instaurer une dynamique qui implique tous les acteurs dans le déploiement de la stratégie globale de l'entreprise. Nous observons dans ce cas d'entreprise que la moitié des objectifs (50%) correspond à des résultats immédiats et l'autre moitié intéresse la création de potentiel et le comportement en vue d'une amélioration future des performances. L'objectif est l'impulsion de nouvelles pratiques personnelles pour servir le collectif et atteindre les résultats visés.

¹⁴¹ Pour approfondir cet outil, se référer à Zardet, V., Savall H. (2015). Maîtriser les coûts et les performances cachés - Le contrat d'activité périodiquement négociable. Economica, 6ème édition, 394 p.

Tableau 37 - Exemples d'objectifs issus de CAPN d'un directeur d'établissement en année (N)

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : NIVEAU INITIAL AU : 31/01/N	ÉTALONNAGE FINAL À ATTEINDRE AU : 30/09/N			MOYENS SPÉCIFIQUES ALLOUÉS	% PONDÉ- RATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats Réalisation des objectifs budgétaires du 2ème semestre de l'exercice (N) (Résultat)	Retard de 26 852 €	100% et plus	90% et plus	80% et plus		30%
2	Maîtrise de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaires	34.2%	32.8 % du CA et moins	33.3% du CA et moins	33.8% du CA et moins		20%
3	Création de potentiel Améliorer la qualité de l'offre restauration		Mise en œuvre de plus de 15 actions concrètes	Mise en œuvre de plus de 10 actions concrètes	Mise en œuvre de plus de 5 actions concrètes		15%
4	Présenter un dossier de boulangerie/restaurant artisanal	Dossier complet + Emplacements Concept Compétences	En mai	En juin	En juillet		10%
5	Comportement Rédaction du manuel de formation intégrée pour les agents d'accueil et mise en place pour la gestion des compétences	Il n'existe rien	Dispositif en place au 30/09/N	-	-		25%

➤ **Cas 3 : GOPREX-SSI**

Le système de gestion au sein de GOPREX-SSI avant la mise en œuvre de son projet de transformation socio-économique procédait d'une approche assez classique : une représentation satisfaisante des performances à travers la lecture des seuls états financiers pour s'assurer de la réalité de la valeur à partager. Dans cette perspective, ce système de gestion en tant que système d'information ne trace que les transactions conclues entre elle et ses partenaires. Les circonstances et les détails des négociations, l'analyse des pratiques des acteurs et de leurs

activités étaient occultés, au même titre que les clients et les fournisseurs étaient absents dans la mesure de la création et la répartition de la valeur ajoutée. L'apport de l'analyse dysfonctionnelle est bien réel comme nous l'avons pu démontrer à travers notre analyse de cette entreprise (cf. supra). L'objectif principal GOPREX-SSI était de contribuer au développement de sa valeur ajoutée et de celle de ses clients par une meilleure maîtrise du management des hommes et des activités. Le système de pilotage mis en place objective cette ambition car il est articulé autour de trois dimensions :

- une *dimension politique et stratégique* qui renseigne sur les orientations générales et locales ;
- une *dimension instrumentale* qui vise à développer la coopération, *via* des outils concrets et pragmatiques de pilotage et de contrôle au quotidien ;
- et enfin une dimension *cyclique de résolution de problèmes*, pour encourager les démarches d'amélioration entreprises par les acteurs du système de coopération inter-organisationnel.

Dans une acception générale, les remarques que nous avons formulées sur le cas RES-OLTE sont transposables, à quelques variantes près, à cette entreprise pour expliciter la nature contrastée de son système de gestion. Le pilotage des relations avec les partenaires, hormis les agences territoriales qui appartiennent au groupe, se résume à travers des dispositifs de Communication-Coordination-Concertation, sous forme de points de rencontres ou de réunions pour piloter et faire respecter par exemple les engagements et les échéances, sans toutefois adopter un formalisme spécifique. À travers les accords conclus entre GOPREX-SSI et ses partenaires, chaque prestataire facture en toute transparence les services fournis. De ce fait, il n'existe pas de coopération formalisée et de système commun de création et de répartition de la valeur ajoutée.

L'architecture organisationnelle adoptée par cette entreprise est à l'image de la relation qui peut exister entre un médecin généraliste et un médecin spécialiste. Il est inconcevable que le second rétribue le premier à chaque fois qu'un patient lui a été recommandé par le généraliste en médecine. Le rôle de GOPREX-SSI reste celui d'un généraliste vis-à-vis de ses propres clients. Elle est leur interlocuteur principal et cherche des partenaires pour répondre à leurs besoins. Cette démarche ne se fait pas toutefois au détriment de la visibilité des coûts de chaque prestataire en masquant leur réalité. Par ailleurs, GOPREX-SSI entreprend avec ses partenaires des échanges de contacts qui restent informels. Cette réciprocité d'échanges est la forme la plus usitée au sein de cette entreprise.

Concernant le pilotage interne, nous observons l'utilisation des mêmes outils que ceux déployés chez RES-OLTE (FAP, FOO, PAP, PASINTEX, Tableaux de bord, CAPN ...) pour un pilotage des activités et des acteurs. La mise en place également du concept de coût-valeur des activités¹⁴² au sein de cette structure a généré un système d'aide à la décision (stratégique et opérationnelle) et permis de responsabiliser économiquement tous les acteurs, quant à l'usage de leurs ressources-temps. Ce système a été mis en place de façon progressive. Une première étape s'est traduite par la mise en place des Fiches d'Activités Polyvalentes (FAP) consacrées aux temps passés et lors d'une seconde phase, toutes les charges externes ont été intégrées pour pouvoir enfin consolider toutes ces données et aboutir *in fine* à des indicateurs par activité. Le pilotage de l'organisation par exemple de séminaires, activité programmée chaque semestre au sein de GOPREX-SSI, porte aussi bien sur la situation des collaborateurs en termes de temps que sur les dépenses liées à la consommation de matières, aux frais de restauration, d'hébergement etc.

Ce concept de coût-valeur des activités a permis d'obtenir une vision consolidée analytique par activité, articulée à la nomenclature de l'entreprise. La rationalité exclusivement fondée sur l'exploitation (court court-terme), autrefois usitée, cède progressivement la place à une rationalité multidimensionnelle de la décision qui combine exploitation et exploration, et des critères de préférence qualitatifs, quantitatifs et financiers (Savall, Zardet, 2008)¹⁴³

Dans la continuité de ce propos, l'extrait des critères de l'audit des plans d'actions prioritaires présenté ci-dessous (cf. tableau n°38, annexe n°6), est une illustration de ce couplage en termes de pilotage des activités et des acteurs dans une perspective qui conjugue, à la fois, résultats immédiats (exploitation) et de création de potentiel (exploration). Le thème (6) « **Pilotage et réadaptation des équipes et des activités** » fait état par exemple de critères liés aussi bien à l'exploitation (sous-thèmes 6.3 et 6.4) qu'à l'exploration (sous-thème 6.8). Par ailleurs nous observons que le contenu des actions répertoriées dans le tableau n°38 s'inscrit davantage dans le registre des actions d'exploitation car le PAP demeure avant tout un outil de mise en œuvre d'actions à court terme pour porter et servir une orientation à moyen et à long termes.

¹⁴² Pour approfondir ce concept se référer à Savall, H., Zardet, V. (2008). Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations. Sciences de Gestion, n° 64, p. 61 à 89

¹⁴³ Op. cit.

Tableau 38 - Extraits de critères de l'Audit des plans d'actions prioritaires par domaines d'actions (GOPREX-SSI)

PAP	DOMAINES D' ACTIONS	CONTENU DES ACTIONS	RÉSULTATS IMMÉDIATS	CRÉATION DE POTENTIEL	NIVEAU DE CONSO-LIDATION
2	Qualité de service et rapport au client	2.1. Les objectifs visant l'environnement externe se traduisent par des actions internes.	X		
		2.2. Le PAP contient des actions visant des acteurs clés de l'environnement pertinent (fournisseurs, clients, concurrents, partenaires, institutions).	X		
		2.3. Les actions du PAP soutiennent la politique commerciale de l'entreprise	X		
		2.4. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur les évolutions des marchés actuels	X		
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	3.1. Le PAP contient des actions découlant d'une veille de l'évolution des acteurs clés de l'environnement pertinent (fournisseurs, clients, concurrents, partenaires, institutions)		X	
		3.3. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur l'évolution des normes à respecter (institutionnelles, environnementales, comptables et financières, de qualités, sociales)		X	
5	Évolution permanente des compétences	5.1. Les actions du PAP tiennent compte la conjoncture du marché du travail de l'environnement pertinent	X		
		5.2. Le PAP contient des actions de capitalisation des savoir- faire		X	
		5.4. Le PAP contient des actions de développement de l'attractivité de l'entreprise auprès de la main d'œuvre ciblée		X	
6	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	6.1. Les actions sont significatives des performances attendues du métier, du secteur, de la personne	X		
		6.2. Les actions prioritaires recensées sont rationnelles compte tenu de la stratégie de l'entreprise	X		
		6.3. Le PAP contient des actions relatives aux pratiques managériales (développement ou consolidation)	X		
		6.7. Les actions du PAP soutiennent la politique budgétaire de l'entreprise	X		
		6.8. Le PAP fait référence à des ratios stratégiques		X	
		7.2. Le PAP contient des actions relatives à la collecte d'informations stratégiques		X	

©ISEOR

Enfin, pour appuyer notre démonstration du pilotage de la CRVA au sein de GOPREX-SSI, l'extrait de la nomenclature présentée ci-dessous (cf. tableau n°39, annexe n°7) met en lumière des indicateurs qui développent une culture et des pratiques collectives et individuelles pour optimiser l'orchestration du fonctionnement stratégique de l'entreprise, synonyme de création et de répartition de la valeur ajoutée.

La nomenclature des indicateurs existants au sein de GOPREX-SSI fait état de plusieurs tableaux de bord de pilotage d'activités comme ceux dédiés aux ventes, aux clients ou encore aux prestations de services, avec une orientation axée sur des actions de sécurité. Les contrats CAPN, présentés précédemment, alliant objectifs individuels et collectifs, et formalisés avec une dimension financière permettent ici de préciser la contribution de chaque acteur à sa réussite et à celle de l'entreprise. La gestion-développement (Création de potentiel et mise en œuvre stratégique) n'est également pas en reste. Elle est ciblée à travers des indicateurs comme la grille de compétences, la grille d'analyse stratégique et la cartographie des lignes de produits ou le portefeuille de couples produits-marchés pour servir des stratégies d'innovation et accroître la performance économique et sociale future de l'entreprise.

Tableau 39 - Nomenclatures des indicateurs existants (GOPREX-SSI)

Intitulé de l'indicateur	Indicateurs fournis
1.1. Tableau de bord de pilotage des ventes	- Pilotage des objectifs de vente équipe A
1.2. Tableau de bord de pilotage client	- Pilotage clients équipe B
1.3. Tableau de bord de pilotage des prestations	- Pilotage des prestations équipe A
1.5. Grille d'analyse stratégique	- Cartographie des lignes de produits - Macro-grille de compétences - Portefeuille de couples produits-marchés - Exemple de matrice Acteurs-Stratèges
1.6. Grille de compétences	- Exemple de grille de compétences équipe A - Exemple de grille de compétences équipe B
1.9. MAFI (Manuel de formation intégrée)	- Principe d'organisation des modes opératoires et des formation intégrées
1.12. FAP	- Exemple Saisie des temps FAP
1.13. PAP	- PAP service administratif
1.14. PASINTEX	- PASINTEX entreprise
1.15. Pilotage Contrat Grandir Objectifs Entreprise	- Pilotage Contrat Grandir Entreprise
1.16. Indicateurs RH équipe	- Indicateurs de pilotage RH

6.3.4. Le point de vue des dirigeants : interprétation des limites de la coopération

Les développements que nous consacrons dans cette section sont explicités sous forme de tableau pour juxtaposer les limites observées de la coopération au sein de nos trois cas d'études, et pour faciliter aussi leur lecture et leur étalonnage. La coopération avec les partenaires hors des frontières de nos trois entreprises met souvent en avant des difficultés liées au manque de confiance, à l'appréhension à coopérer avec un partenaire extérieur par crainte de détournement des connaissances, des savoir-faire et des secrets de fabrication, ou encore à l'implication et à l'engagement réciproques, au degré du professionnalisme, et à l'absence de référentiel commun entre partenaires. Ces obstacles semblent par ailleurs s'expliquer par l'absence de locomotive au sein de la coopération capable de guider et de structurer des process, de mettre en place des méthodes et des procédures, de concevoir des outils de mesure, de suivi et de pilotage pour organiser la remontée de l'information et l'organisation d'une coopération efficace et efficiente.

En dépit de l'amorce, par nos trois entreprises, d'un effet d'entraînement pour inciter leurs partenaires à adopter un système ouvert, nourri de méthodes de travail communes avec des outils partagés, le constat à ce stade de l'analyse est plutôt très contrasté et pointe des carences en termes de définition et de mise en place de dispositifs et de mécanismes convergents capables de piloter la coopération. Nos trois structures reconnaissent toute céder aux commodités de leurs engagements et se concentrer uniquement sur leur propre périmètre doté de pouvoir d'actions.

Les limites de coopération observées au sein de ce périmètre sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 40 - Limites de la coopération du point de vue des dirigeants

Cas n°1 – VASTEM	Cas n°2 - RES-OLTE	Cas n°3 - GOPREX-SSI
<p>1.1. L'entreprise a réussi à mieux organiser techniquement son activité mais des efforts significatifs restent à accomplir en matière de management des hommes et des activités.</p> <p>1.2. La gestion des approvisionnements demeure un problème sensible au sein du groupe malgré les efforts réalisés. Les nombreuses ruptures d'approvisionnement posent le problème de l'interface entre les deux sites.</p> <p>1.3. Les deux sites restent encore très distants dans les esprits et dans les pratiques.</p> <p>1.4. La Construction du Groupe ne pourra se faire tant que les continuent à nier l'existence de deux sites différents. Cela incite en effet les acteurs à nier l'existence d'un Groupe unique.</p> <p>1.5. En ne reconnaissant pas l'apport différentiel des compétences artisanales du site B, le Groupe risque de s'enliser dans une logique purement industrielle où la stratégie</p>	<p>1.1. La croissance actuelle des activités est un signe très positif de la santé de l'entreprise. Mais, elle peut facilement faire oublier que, sans la rentabilité, le volume de l'activité est souvent une illusion de performance.</p> <p>1.2. La notion de tâches est encore très ancrée dans les esprits. Beaucoup ne perçoivent pas l'intérêt d'un raisonnement fondé sur le concept d'activité, c'est-à-dire de clients internes et externes.</p> <p>1.3. Gérer les enseignes, c'est gérer la diversité faite d'écarts de performances et de différents rythmes de progrès. Il semble que la logique d'harmonisation et d'intégration mise en œuvre aujourd'hui soit mal synchronisée avec ce management de diversité.</p> <p>1.5. Les enseignes franchisées semblent considérer avec envie l'établissement principal qui joue le rôle de vitrine de la</p>	<p>1.1. Le pilotage des activités et des charges de travail, produira des résultats significatifs en intégrant davantage un questionnement sur la valeur ajoutée produite. L'utilisation d'indicateurs, de plus en plus présents dans l'entreprise, est encore récente, et parfois compliquée pour espérer des prises de décision opérationnelle fluides.</p> <p>1.2. La vente de produits/-services et non plus de temps passés chez un client est un élément différenciateur important de la typologie des clients. Ceci impose que la production soit organisée et pilotée en mode produits/services.</p> <p>1.3. Le travail en équipe est souvent effectif au sein d'une même équipe. La collaboration inter-équipes reste souvent laborieuse. Insuffisamment efficace dans l'utilisation des compétences.</p> <p>1.4. La coopération inter-équipes est utilisée principalement dans un mode</p>

<p>d'imitation prime sur l'innovation.</p> <p>1.6. Si l'entreprise a réussi à combattre l'idée du client (externe) roi, elle ne parvient pas à professionnaliser et assainir ses relations clients/fournisseurs internes. Le cas des services comptabilité et commercial en est l'exemple le plus significatif.</p> <p>1.7. La réduction des coûts cachés ne s'accompagne pas d'une politique de réallocation des temps dans une logique de conversion des coûts cachés en valeur ajoutée. Ce défaut participe à la réapparition de coûts cachés sous une autre forme.</p> <p>1.8 Compte tenu de ses bons résultats financiers, l'entreprise ne perçoit de menace stratégique possible et aurait tendance à s'endormir sur ses acquis.</p> <p>1.9 L'entreprise n'a pas donné à son encadrement intermédiaire de production les moyens pour assumer pleinement son rôle de management. Il se comporte, de</p>	<p>marque et de laboratoire des innovations.</p> <p>1.6. La liaison entre le Tableau de Bord de Pilotage, les Plans d'Actions Prioritaires et les CAPN est une colonne vertébrale qui manque de force pour plus de cohérence et de soutien au pilotage stratégique.</p> <p>1.7 Les prestations intra-groupes manquent de visibilité tant que les perspectives qu'offrent les coûts-valeurs des activités ne permettent pas d'affiner la facturation des prestations faites.</p> <p>1.8 Si la qualité de la bière est maintenant maîtrisée, la mobilisation de toute l'entreprise pour vendre les produits et rentabiliser l'investissement, est un enjeu qui demeure.</p>	<p>de gestion des urgences. Les moyens déjà mis en place pour favoriser le travail en équipes, comme les 3C concernant la charge de travail et les 3C de construction et de pilotage des PAP ne sont pas assez optimisés.</p> <p>1.5. Lors des arbitrages concernant la charge de travail, la prise en compte des temps de réalisation des activités ne doit pas se faire au détriment d'un questionnement sur la valeur ajoutée produite.</p> <p>1.6. Les niveaux de compréhension et de mise en œuvre de la stratégie présentent des différences parfois significatives d'une équipe à une autre.</p> <p>1.7. L'écoute client, la clarification des activités réalisées et le pilotage de leur valeur ajoutée rendent possible le développement de nouveaux produits. La création de nouveaux produits n'est cependant pas suffisamment maîtrisée collectivement, pour générer de véritables avantages concurrentiels.</p>
--	--	--

<p>fait, comme de « super » techniciens.</p> <p>1.10. Les indicateurs de pilotage mis en place sont d'un apport limité pour la prise de décision. Le manque d'utilisation et de structuration de ces indicateurs semble être à l'origine de ces difficultés.</p>		<p>1.8. Le partage des indicateurs disponibles dans l'entreprise n'est pas assez organisé pour améliorer le pilotage des activités et les arbitrages, notamment sur la production, la vente et la mise en œuvre stratégique.</p> <p>1.9. Les évolutions de l'entreprise impliquent des évolutions des postes de travail. Le dispositif contrat Grandir n'est pas suffisamment utilisé pour doser individuellement d'une manière réaliste les changements attendus et les moyens d'accompagnement.</p>
---	--	--

L'analyse inter-cas des projets d'innovation socio-économique mis en œuvre dans les trois organisations (VASTEM, RES-OLTE, GOPREX-SSI) nous a permis d'explicitier quatre points importants : les **formes de coopérations** observées dans les trois cas avec l'exposé de leurs convergences et spécificités, la **création et la répartition de valeur ajoutée**, notamment avec les partenaires qui intéressent notre champ d'étude, les **systèmes de pilotage** mis en place au sein de ces mêmes organisations et enfin les **points de vue des dirigeants** quant aux limites de la coopération. Ces trois organisations qui œuvrent dans des secteurs d'activité différents développent des logiques de coopérations diverses et variées pour optimiser leurs ressources et compétences en vue de créer et de répartir de la valeur ajoutée.

Dans l'entreprise VASTEM, notre cas longitudinal, en plus de la coopération que nous avons détaillée (cf. chapitre 5) entre les deux sites du groupe (A et B), nous avons relevé d'autres types de coopérations lors des entretiens complémentaires avec ses dirigeants, notamment avec la filiale captive de services et les partenariats à dimension internationale pour le transfert de technologie et de savoir-faire.

RES-OLTE et GOPREX-SSI (nos deux cas complémentaires), dans le cadre de leurs activités respectives, sont également des organisations riches d'enseignements en termes de pratiques de coopération. Le cas de RES-OLTE, qui combine deux activités (prestations de services et activité de fabrication de la bière), et qui plus est, est organisé sous forme de réseau, développe de plus en plus de relations de coopération pour soutenir sa stratégie de croissance et de différenciation. Quant à GOPREX-SSI, avec son réseau d'agences territoriales et ses récentes pratiques de coopération diagonale centrée sur les activités de conseil en management et informatique, elle encourage de nouvelles perspectives pour explorer de nouveaux territoires de « l'ordre productif ».

Si les formes de coopération observées au sein de ces trois organisations nous renseignent sur leurs stratégies de création et de répartition de valeur ajoutée, la traduction de ces dernières en termes de performance, couvre, à travers nos analyses, trois types de valeur : valeur ajoutée **organisationnelle**, valeur ajoutée **sociale** et valeur ajoutée **économique et financière**. Cette traduction de la valeur ajoutée ne saurait s'expliquer sans la mise en lumière ou le questionnement portant sur le ou les systèmes qui la guident et qui participent à son essor.

Si la seule logique comptable classique régissait, jadis, le pilotage et le contrôle de la valeur ajoutée au sein de ces trois organisations, une approche plus économique semble prendre le pas et façonner le système d'information pour plus de traçabilité et de visibilité des actes de la coopération. Bien que les systèmes de pilotage observés au sein de ces organisations demeurent, à bien des égards, contrastés, le nouveau souffle apporté par les trois projets de transformations socio-économique a créé du changement, apporté de l'enthousiasme et un nouvel élan. Une nouvelle approche de coûts performances cachés a vu le jour, de nouveaux outils de management (tableau de bord, FAP, FOO, PAP, PASINTEX, CAPN ...) sont désormais connectés et fonctionnels, dotés d'une double dimension stratégique et opérationnelle (exploration et exploitation) pour rendre la coopération efficace et efficiente. Soulignons enfin que le chemin vers le sommet de la « rente » demeure difficile pour ces trois organisations. Il exige des efforts continus, de l'innovation, de l'investissement, de l'action, du travail en équipe, de la compréhension, de l'écoute, des 3C, de la synchronisation, du toilettage, de la formation et développement de savoirs etc., bref du management des hommes et des activités pour être en adéquation avec leurs stratégies.

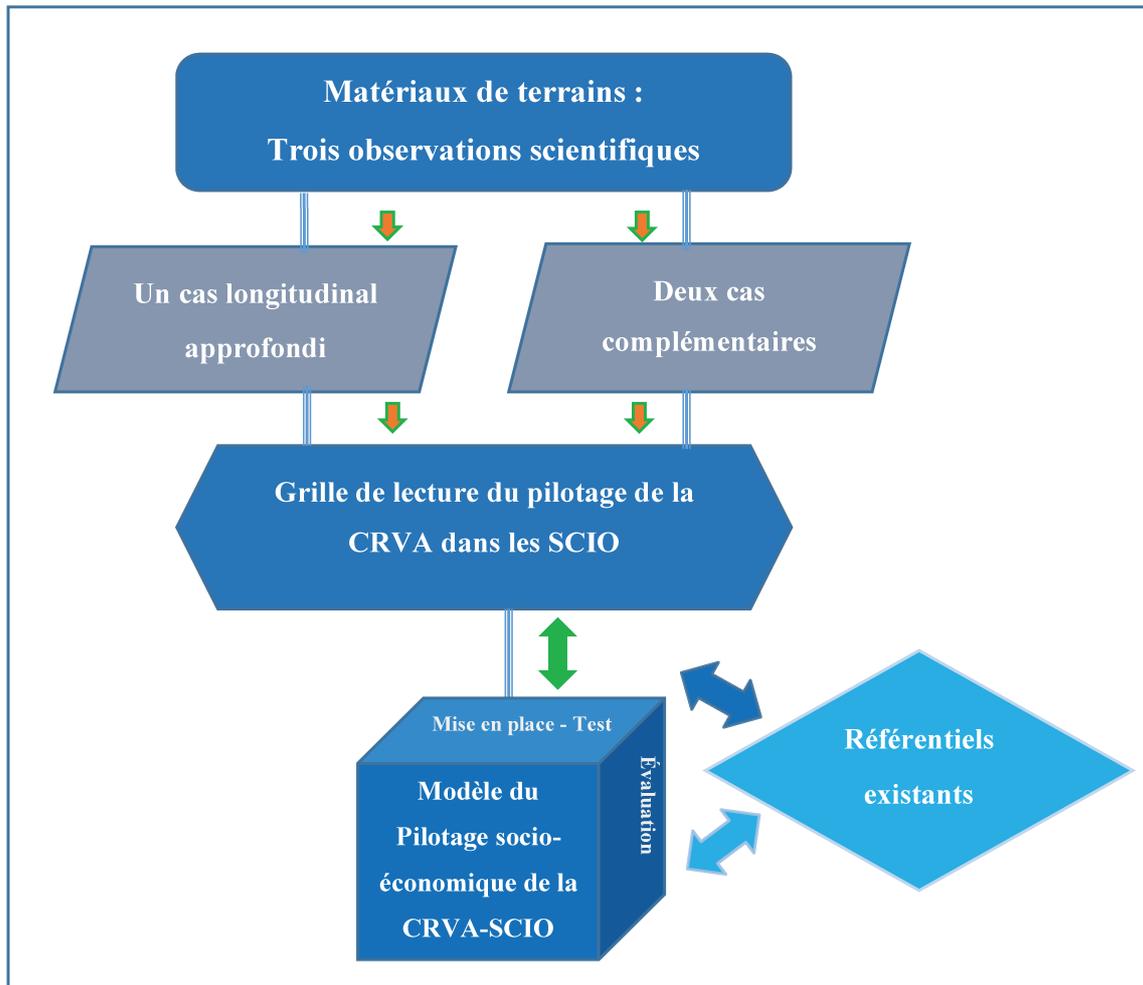
6.4. Interprétation et discussion finale des résultats

Le sous-chapitre (6.4) marque une étape importante dans ce travail de recherche puisqu'il met en lumière notre interprétation, propose une discussion finale des résultats et donne des indications quant aux objectifs de création de valeur ajoutée que nous nous sommes fixés, sans présomption, ni déterminisme préalable, lors du démarrage de ce projet de thèse. Dans une première section (6.4.1), nous mettons en avant une proposition de modèle de pilotage socio-économique de la CRVA-SCIO, ensuite ses niveaux et ses composantes feront l'objet d'une section (6.4.2), avant la conclusion générale qui présentera la synthèse et les limites de la recherche, ses contributions ainsi que quelques perspectives et orientations de recherche.

6.4.1. Proposition d'un modèle de pilotage socio-économique de CRVA-SCIO

Les données collectées et les résultats exploités issus des trois cas nous ont permis, dans un premier temps, de construire une *grille de lecture de pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée* dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle et de la confronter aux référentiels existants (figure n°43). À partir de cette grille de lecture, nous avons réalisé par la suite des entretiens approfondis avec des dirigeants, encadrants, ainsi que des membres de l'équipe des intervenants-chercheurs au sein de ces structures pour finaliser le modèle de pilotage dédié à ce type de configurations, le tester et en évaluer la pertinence et les limites. Rappelons ici que l'ensemble des terrains exploités ont fait l'objet d'un processus complet de recherche intervention socio-économique (diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation), ce qui nous a permis d'accéder à des matériaux riches en termes qualitatifs, quantitatifs et financiers et d'asseoir une validité scientifique de nos résultats de recherche.

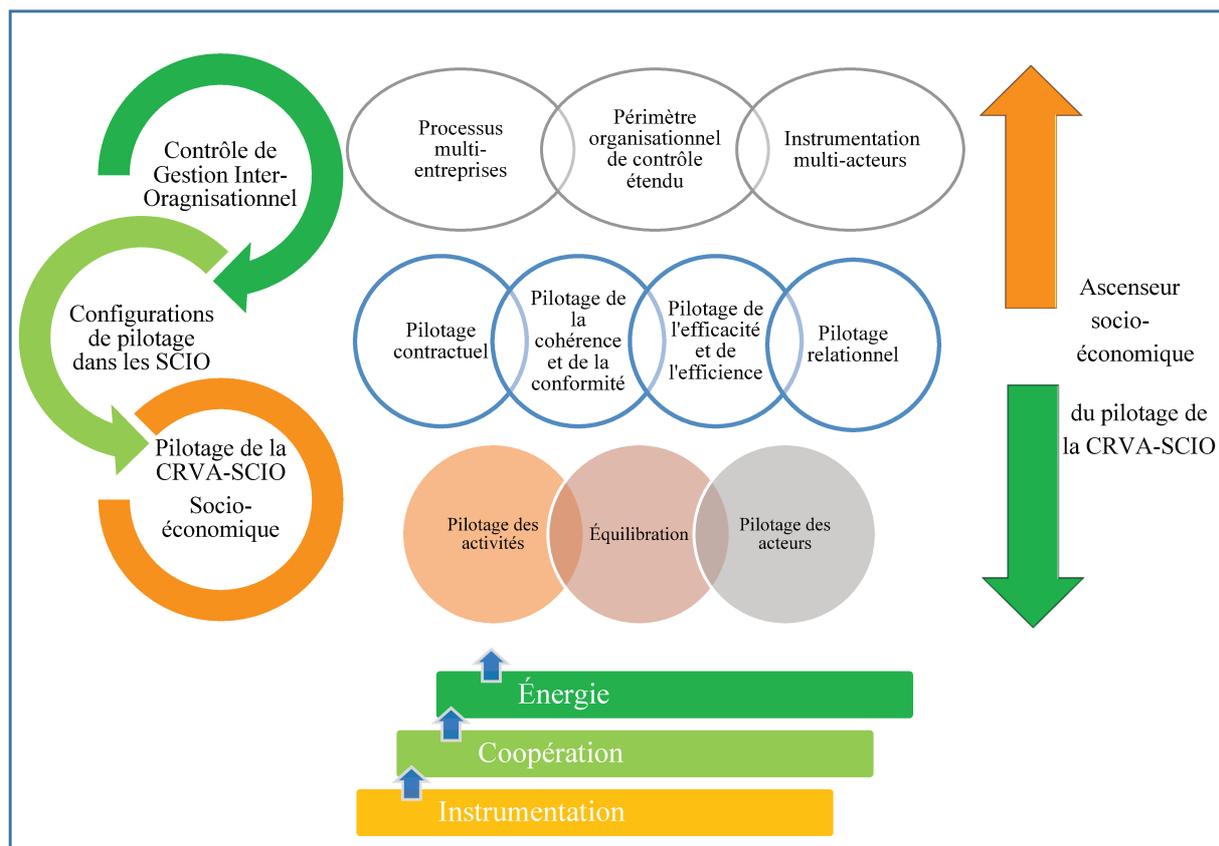
Figure 43 - Mode d'élaboration de la grille de lecture de pilotage de la CRVA-SCIO



Les matériaux de recherche que nous avons mobilisés nous ont permis d'entamer une première ébauche de notre grille de lecture de pilotage de la CRVA-SCIO, à travers un relevé des pratiques usitées des trois cas. Ensuite, nous avons commencé un travail d'analyse et de confrontation en nous référant aux configurations de pilotage couramment observées dans ces situations, qui tiennent compte de trois dimensions caractéristiques du contrôle de gestion inter-organisationnel (transactionnelle, relationnelle et instrumentale), ce qui nous a aidé à finaliser la construction de la grille de pilotage de la CRVA-SCIO. Des recueils complémentaires, auprès des acteurs concernés, ont été conduits par la suite pour consolider notre travail en recueillant des informations selon un guide d'entretien élaboré par nos soins (cf. tableau n°9), mettant l'accent sur les thématiques majeures de la création et répartition de valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle.

Ces recueils nous ont aidé à construire un modèle de pilotage de la CRVA-SCIO (cf. figure n°44), qui fait référence à plusieurs niveaux d'analyse, explicités infra, pour une lecture du pilotage de la relation inter-organisationnelle en général et de la CRVA en particulier.

Figure 44 - Modèle de pilotage de la CRVA-SCIO



Dans ce modèle, le pilotage de la CRVA-SCIO est construit autour de trois niveaux articulés que sont :

- le contrôle de gestion inter-organisationnel ;
- les configurations de pilotage dans les SCIO ;
- et le pilotage de la CRVA-SCIO socio-économique.

Ces trois niveaux renseignent, chacun, à leur tour sur des dimensions, configurations, ou thématiques qui ont pour fonction explicite le pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle.

Au premier rang constitué par le *contrôle de gestion inter-organisationnel*, ce sont les processus multi-entreprises, le périmètre inter-organisationnel de contrôle étendu et les instruments multi-acteurs qui sont déclinés en tant que dimensions pour délimiter le champ d'exploration et d'exploitation du pilotage de la CRVA-SCIO ;

Au second plan, nous trouvons *quatre configurations* agissant comme des leviers au service des SCIO. Il s'agit du pilotage contractuel, du pilotage de la cohérence et de la conformité, du pilotage de l'efficacité et de l'efficience et en dernier ressort, le pilotage relationnel.

Et en troisième position, qui n'est pas la moindre, nous positionnons les deux thèmes du pilotage de la CRVA-SCIO, c'est-à-dire le *pilotage des activités et celui des acteurs*.

6.4.2. Les niveaux et les composantes du modèle de pilotage socio-économique de CRVA-SCIO

Notre modèle de pilotage de CRVA-SCIO est un modèle articulé qui ne saurait fonctionner sans ses activateurs. Trois niveaux le composent pour structurer le pilotage de CRVA-SCIO, auxquels s'ajoutent des activateurs (énergie, coopération, instrumentation) et un mécanisme d'ascenseur socio-économique pour rendre les interactions efficaces et efficientes.

6.4.2.1. Les dimensions du contrôle de gestion inter-organisationnel

Au premier niveau de notre modèle, nous proposons trois dimensions du contrôle de gestion inter-organisationnel :

- Des **processus multi-entreprises**¹⁴⁴ qui caractérisent ce système d'organisation car à travers ces derniers, au moins deux organisations construisent au cours du temps des relations puissantes et étendues pour créer de la valeur ajoutée et en tirer un bénéfice mutuel.

¹⁴⁴ Un processus inter-entreprises est défini par Chaari (2008) comme un processus complexe impliquant plusieurs entreprises. Il est le résultat de la coordination de plusieurs activités issues de plusieurs organisations. Chaari, S. (2008). Interconnexion des processus interentreprises : une approche orientée services (Doctoral dissertation, Thèse de Doctorat, INSA-Lyon).

C'est le cas des trois entreprises (VASTEM, RES-OLTE et GOPREX-SSI) qui forment chacune un écosystème d'affaires caractérisé par un ensemble d'entités et d'activités corrélées ou en interaction, qui utilisent des ressources pour transformer des intrants en extrants et créer ainsi de la valeur.

L'objectif recherché est d'identifier et de maîtriser les interfaces et les relations, par essence transversales, des différentes activités concernées qui renseignent sur l'ensemble des contributions effectués par les acteurs de l'écosystème.

- Un **périmètre organisationnel de contrôle étendu**, qui a pour vocation d'appréhender la création et la répartition de la valeur ajoutée au fur et à mesure de l'avancement des projets de coopération. Cela exige un effort de décloisonnement de la part du contrôle de gestion pour franchir les frontières et explorer le territoire d'influence, qui par nature, est maîtrisé directement ou indirectement par les détenteurs du pouvoir et de l'action.

La lecture des trois « business models » montre non seulement un certain maillage du territoire décidé à travers l'ancrage du réseau local de RES-OLTE, les agences territoriales de GOPREX-SSI ou les entités captives de VASTEM, mais aussi des coopérations diverses et variées caractérisées par leur mouvance et leurs systèmes qui échappent plus ou moins à ce territoire d'influence. La réalité du contrôle de ces structures appelle une autre réalité factuelle qui *ne cherche pas à distinguer les processus mis en œuvre à l'intérieur et par-delà les frontières juridiques*, mais davantage à se préoccuper de l'interface entre ceux organisés par l'entreprise et ceux qu'elle subit¹⁴⁵. L'objectif est d'étendre, par la convergence d'intérêts, le « bras » du contrôle.

- Une **instrumentation multi-acteurs** qui vise l'organisation de relations non seulement ascendantes /descendantes mais également transversales pour orchestrer et guider les actions qui participent au succès de la coopération. Le recours à ces outils orientés « multi-acteurs » s'avère nécessaire pour piloter les acteurs et les activités et mesurer les gains qui sont issus de la coopération.

Parmi les outils utilisés par les trois entreprises, citons la gestion conjointe des coûts-performances cachés, qui intègre des procédures nécessaires au pilotage opérationnel comme le groupe VASTEM, lequel incorpore dans sa chaîne de valeur le pilotage des fournisseurs pour

¹⁴⁵ Bouquin, H. (2008). Le contrôle de gestion, 8^{ème} édition, PUF.

réguler les défauts de qualité des extrants chez le client ou sur le site de production, ou encore la procédure de validation du prototype par le client, pour prévenir la régulation éventuelle de dysfonctionnements liés à l'inadaptation des pièces ou le refus du produit fini.

Les plans d'actions stratégiques internes-externes (PASINTEX), les FAP, les FOO, les PAP et autres tableaux de bord de pilotage sont d'autres outils qui proposent et intègrent une dimension collective permettant d'asseoir des relations étroites et de proximité entre les différents acteurs, à des fins de pilotage opérationnel et/ou stratégique. L'exemple de RES-OLTE qui a incorporé dans son processus de veille stratégique son principal partenaire pour la sous-traitance de lignes de produits comme la viande, le fromage, les sauces et le pain est une autre illustration de la dimension collective du pilotage stratégique de l'outil PASINTEX.

Nous avons observé également que cette dimension de *pilotage du faire ensemble* était particulièrement orientée vers un périmètre borné. Les relations régissant le champ organisationnel qui n'est ni hiérarchique, ni délimité par des frontières juridiques de l'organisation faisaient davantage appel au mécanisme de 3C (Communication-Coordination-Concertation) et ses dispositifs de réunions, de fiches de résolutions conjointes, ainsi qu'à une large part dédiée à l'informel comme la seule confiance pour favoriser la collaboration et le partage d'informations.

L'exposé des dimensions du contrôle de gestion inter-organisationnel qui renseignent sur le théâtre des opérations, nous permettent à présent d'approcher la scène de ces configurations.

6.4.2.2. Les configurations de pilotage dans les SCIO

Si nous nous focalisons sur le deuxième « palier » du modèle, ce sont les configurations de pilotage de la CRVA-SCIO, appréhendées dans le cadre du contrôle de gestion inter-organisationnel comme des leviers de pilotage des activités et des comportements qui sont mises en avant.

Nous avons recensé quatre configurations couramment usitées dans les structures de coopération inter-organisationnelle pour le pilotage de la CRVA. Ces configurations revêtent en quelque sorte des dimensions que nous pouvons qualifier de génériques, car elles intéressent

non seulement les organisations que nous étudions mais aussi toutes les autres structures, quels que soient l'architecture de leur chaîne de valeur et les autres déterminants qui les caractérisent.

De par la nature des comportements des parties prenantes, certains auteurs comme Gouillet-Meyssonier (2011)¹⁴⁶ distinguent **deux visions** en ce qui concerne la relation inter-organisationnelle, basée sur un système comme celui de la franchise et qui par conséquent jouent un rôle déterminant dans le pilotage de la CRVA.

Pour le franchiseur, il s'agit d'une vision à **moyen et à long termes** qui prend en compte des thématiques comme la rentabilité de la structure, la solidité du concept, son évolution et le renforcement de la notoriété de la marque.

Concernant le franchisé, c'est plutôt une vision à **court terme** qui est privilégiée. Ce dernier s'intéresse davantage aux profits immédiats de son entité, au détriment d'autres aspects éminemment importants pour la continuité et le développement de son activité.

Cette divergence d'intérêts, si elle n'est pas prise en compte dans le pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée, favorise des comportements déviants¹⁴⁷.

Dans la continuité de nos propos, la relation de franchise évoquée précédemment intéresse de près l'entreprise RES-OLTE. Des manquements de la part du franchisé peuvent être constatés comme l'obligation d'assistance et de conseil, l'imposition de fournisseurs pour les matières premières ou de prestataires de travaux, la restriction géographique dans certains cas etc. Quant au franchisé, nous observons souvent l'application non stricte des règles et des normes dictées, une coopération difficile en matière de transmission de données au réseau, la réalisation d'investissement ou le travail avec les agents de liaison. Il peut s'agir aussi d'une concurrence déloyale ou de l'utilisation de méthodes non avalisées dans le cadre de ce système de franchise. Une large partie de ces difficultés a été constatée au sein de cette entreprise, auxquelles nous ajoutons un autre obstacle lié à la logique régionale déployée comme étendard de la

¹⁴⁶ Gouillet, C., Meyssonier, F. (2011). Le contrôle des réseaux de franchise. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 17(1), p. 99-121.

¹⁴⁷ Pénard, T., Raynaud, E., Saussier, S. (2004). Théories des contrats et réseaux de franchise : analyses et enseignements. *Revue Française d'Économie*, n. 4, vol. XVIII, p. 151-191.

différenciation au sein de ce système de franchise. S'il convient de compter normalement un millier de candidats pour en sélectionner un, avec cette contrainte de logique régionale, il faudrait peut-être cinq fois plus de candidats pour en trouver un, prêt à changer de territoire pour les besoins de son installation. Cette logique de développement régional constitue un vrai handicap dont RES-OLTE est consciente. Selon le dirigeant, les instances qui accompagnent cette entreprise pour mettre en place ce système de franchise qualifient leur démarche de non-sens, d'autant plus que le concept de RES-OLTE offre d'innombrables d'atouts. Tous ces comportements nécessitent un dosage pertinent des indicateurs et leviers de pilotage de la relation pour encadrer ce processus relationnel et concilier les intérêts des acteurs dans ce mode d'organisation.

Selon Simons (1995)¹⁴⁸, les leviers de pilotage définis dans une acception large et utilisés de manière différenciée dans le temps (Goulet-Meyssonier, 2011)¹⁴⁹ doivent « inspirer l'adhésion des individus aux buts de l'organisation ; baliser le territoire d'expérimentation et de compétition ; coordonner et piloter l'exécution des stratégies du moment ; stimuler et guider la recherche de stratégies futures ». Ainsi plusieurs dimensions peuvent être identifiées : croyances, délimitation des risques à éviter, contrôle diagnostique et interactif (Goulet et Meyssonier, 2011).

L'exploration de la littérature consacrée aux leviers de pilotage et de contrôle de réseaux consignée dans notre mémoire de Master 2 Recherche¹⁵⁰ faisait apparaître **quatre dimensions**, que nous estimons **transposables dans plusieurs autres configurations**, pour le pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée. Baglin et Malleret (1995)¹⁵¹, effectuant par exemple un travail sur les chaînes hôtelières françaises, distinguent quatre leviers de contrôle

¹⁴⁸ Simons, R. (1995). *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston : Harvard Business School Press.

¹⁴⁹ Op.cit.

¹⁵⁰ Ennajem, M. (2012). *Vers un pilotage pérenne des réseaux : Le cas de la franchise de services en phase de maturité*. Mémoire Master 2 Recherche Gestion Socio-Économique. IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3.

¹⁵¹ Baglin, G., Malleret, V. (1995). Les modes de gestion de la performance dans les chaînes hôtelières françaises. *Revue Française de Comptabilité* juin : p. 47-56.

qui portent sur le formalisme juridique, le produit et/ou service, la gestion financière et les hommes.

Ces dimensions sont au cœur du système de pilotage de notre objet d'étude. **Dans tous nos développements, le pilotage de la relation et celui de la création et de la répartition de la valeur ajoutée sont interdépendants et ne peuvent être dissociés, du fait de leur proximité étroite et de la finalité poursuivie au sein de la coopération.** Leur analyse ne peut se faire sans étudier les aspects relatifs aux déterminants d'un pilotage dynamique et pérenne.

➤ Le pilotage contractuel

Le pilotage contractuel, lorsque la relation inter-organisationnelle exige un certain formalisme juridique, permet de définir les termes de la relation, c'est-à-dire d'asseoir les normes en matière de « délivrance de l'offre », de fixer les règles de communication sur les données de l'entité et de recenser les obligations en matière de répartition de la valeur créée et de la vie sociale au sein de la coopération (Goulet-Meyssonier, 2011). Ce pilotage juridique qui se manifeste parfois, comme c'est le cas de la franchise, à travers le mécanisme de l'obligation précontractuelle d'information matérialisé par le « DIP¹⁵² », permet de contrebalancer la dissymétrie d'information qui peut exister dans ce type de relation. D'autres dispositifs juridiques peuvent intéresser également d'autres formes de coopération comme la concession, la commission-affiliation, la sous-traitance, la cotraitance ou les alliances.

Goulet (2012)¹⁵³ en citant Boulay (2007) qui a mesuré l'efficacité des mécanismes de gouvernance des relations structurées sous forme de réseau de franchise, observe que le contrat avec ses effets, plus ou moins disciplinants, a une influence sur les comportements des franchisés. À titre d'illustration, la coopération diagonale initiée par GOPREX-SSI et son partenaire pour proposer une nouvelle offre combinant un produit d'intervention de conseil en management/organisation avec une prestation en systèmes d'information, est contractualisée

¹⁵² DIP (Document d'Information Précontractuel) a pour objectif de procurer des informations au candidat afin qu'il puisse s'engager dans un réseau en toute connaissance de cause.

¹⁵³ Goulet, C. (2012), Pratiques de contrôle tout au long de la relation de franchise : une double enquête franchiseur-franchisé, 33ème Congrès AFC-Comptabilité-Innovation.

pour répartir le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée selon un cahier des charges bien précis. Il s'agit dans ce cas de figure d'un partage à raison de 70% en faveur de GOPREX-SSI et de 30% pour son partenaire dans la coopération.

Ce contrôle contractuel peut également avoir comme objectif de faire respecter par le concessionnaire « l'ADN de la marque ». Cette valeur de marque, signe de ralliement de la clientèle, explique toute une série de clauses¹⁵⁴ contractuelles (Chanut, 2004) visant par exemple à garantir dans le cas de VASTEM, l'identité du réseau, le contrôle des conditions de vente par le concédant, le maintien de l'image de marque, de l'uniformité et la qualité de l'offre. Si le pilotage contractuel permet de formaliser les conditions d'exécution future de la relation de coopération, il paraît important de faire accompagner ce dispositif par des mécanismes complémentaires pour renforcer le pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée.

➤ **Le pilotage de cohérence et conformité**

Les notions de standardisation de l'offre et d'homogénéité du réseau dans le cadre d'une relation de coopération inter-organisationnelle sont reconnues comme d'une « importance indiscutable » dans l'analyse du corpus juridique dédié aux réseaux (Duniach-Smith, 2003)¹⁵⁵. Dans ces organisations, deux types de mécanismes de contrôle de cohérence et de conformité sont souvent utilisés. Il s'agit des mécanismes visibles à l'image des visites des délégués, des audits internes et des mécanismes cachés comme les clients mystères, les audits externes, les plaintes des clients pour obtenir des informations et anticiper les comportements opportunistes.

¹⁵⁴ Clause de restitution de tout élément de ralliement de clientèle à l'issue de la relation, clause d'agrément pour maintenir l'intuitu personae qui restreint le droit du concessionnaire à vendre son fonds de commerce et donc ses droits de propriété, ou encore la restriction du droit d'utiliser la concession avec une marque différente, clause de non-concurrence etc.

¹⁵⁵ Duniak-Smith, K. (2003). La franchise internationale : une contribution à l'étude des modes d'entrée à l'étranger, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I.

Dant et Nasr (1998)¹⁵⁶ indiquent que le recours au client « mystère », aux visites du franchiseur et à la manifestation des mécontentements des clients à travers les plaintes réduisent l'asymétrie informationnelle. Dans le cas de RES-OLTE, un panel d'une trentaine de personnes attachées à la marque fréquente régulièrement ses établissements et ceux de la concurrence. Ce panel est utilisé à la fois comme clients mystères et comme des personnes à qui RES-OLTE soumet ses idées, à l'image du projet cidre évoqué précédemment. Cette collaboration permet de recueillir des avis et autres idées susceptibles d'enrichir ses projets.

Goulet et Meysonnier (2011)¹⁵⁷, citant Stanworth (1995)¹⁵⁸, soulignent quant à eux, les carences de ces outils, qui se manifestent par l'absence de stratégies anticipatives et préventives et participent uniquement à la régulation des dysfonctionnements. Une approche comme celle issue de la théorie Socio-Économique (TSE)¹⁵⁹ qui nous sert de cadre théorique majeur, peut justement répondre à ce type de critique, grâce au concept de coûts-performances cachés qui s'appuie sur des stratégies et des actions proactives. RES-OLTE, par exemple, a réussi à identifier et à inviter une dizaine de clients qui avaient déserté ses enseignes. L'objectif de cette démarche est de comprendre les raisons qui les ont poussés vers la concurrence et d'identifier les causes profondes à l'origine de cette désertion pour changer cette tendance.

Boulay et Kalika, (2007)¹⁶⁰ observent que des outils comme l'intranet, les ERP, les logiciels spécifiques ..., permettent d'assurer une « visibilité pénétrante » et sans coût spécifique majeur. Quant à Boulay et Isaac (2007)¹⁶¹, ils soulignent l'effet dissuasif induit par la simple possibilité

¹⁵⁶ Dant, R., Nasr, N. (1998). Control Techniques and Upward Flow of Information in Franchising in Distant Markets: Conceptualization and Preliminary Evidence. *Journal of Business Venturing* 13: p. 3-28.

¹⁵⁷ Op. cit.

¹⁵⁸ Stanworth, J. (1995). The Franchise Relationship : Entrepreneurship or Dependence ? In *Franchising : contemporary Issues and Research* (Eds, Dant, Kaufmann). The Haworth Press.

¹⁵⁹ Savall, H. (1975). *Enrichir le travail humain*, Dunod.

¹⁶⁰ Boulay, J., Kalika, M. (2007). Big Brother is watching you ! Le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés. *Décisions Marketing* 45 : p. 7-20.

¹⁶¹ Boulay, J., Isaac, H. (2007). Contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information. *Revue Française de Gestion*. 17 : p. 103-115.

offerte à l'une des parties prenantes de collecter des données. L'intégration d'un progiciel de type « ERP » associé au contrôle de gestion issu de la théorie socio-économique dans le cas de VASTEM ou RES-OLTE a permis une certaine traçabilité et visibilité de toutes les actions entreprises au sein de leurs coopérations respectives.

Dans le cadre des réseaux de franchise, de concessions et d'autres configurations similaires, on assiste aussi au développement, de plus en plus, d'hypothèses¹⁶² expliquant que plus un partenaire a d'entités dans un même réseau, plus il respecte les consignes et plus il contribue à l'uniformité du réseau. Le franchiseur et le franchisé pour n'évoquer qu'eux, deviennent ainsi des « porte-drapeaux » de l'enseigne qui symbolise l'identité et la réputation du réseau. RES-OTE et son principal établissement (**R. HA**) prônent justement cette approche de ralliement vis-à-vis des autres franchises et jouent le rôle de vitrine de la marque. Nous noterons enfin que si ce pilotage de conformité paraît essentiel dans la phase de la relation de coopération, l'efficacité et la performance de cette dernière sont aussi déterminantes dans la création et la répartition de la valeur ajoutée.

➤ **Le pilotage de l'efficacité et de l'efficience**

Goulet et Meyssonier (2011)¹⁶³ qui se sont intéressés aux structures organisées sous forme de réseaux de franchise soulignent que « le contrôle de gestion financier traditionnel, centré sur les budgets et les tableaux de bord, s'exerce partiellement et de façon différenciée dans les franchises », quant à la « performance spécifique du franchisé, son efficience et sa rentabilité, les choses sont plus variables. Les outils, procédures et méthodes de contrôle de gestion financier au sein de l'entité franchisée sont souvent conseillés, encadrés à des degrés différents mais rarement imposés. Cela ne concerne le franchiseur que de façon indirecte ».

En présence d'un système d'information avec une approche traditionnelle, le même constat avec des résultats plus au moins similaires peut être étendu à d'autres formes de coopération

¹⁶² Entretiens de la franchise FFF 2011-2018.

¹⁶³ Op. cit.

inter-organisationnelle, sans courir le risque d'une quelconque mauvaise interprétation. Dans cette optique, les périmètres semblent être bien délimités quant à cette notion de pilotage de l'efficacité et de l'efficience : plus la relation de coopération est normée et régie dans un cadre hiérarchique, plus la place octroyée au pilotage de l'efficacité et de l'efficience est prépondérante et inversement. Les raisons évoquées supra relatives au premier niveau de notre modèle pilotage de la CRVA-SCIO (cf. figure n°44) et en particulier au périmètre et aux instruments multi-acteurs, convergent dans ce sens.

Dans une approche traditionnelle, l'exploitation des outils de gestion déployés auprès des entités faisant partie du périmètre de la coopération facilite la collecte automatisée et quotidienne des différents indicateurs permettant de contrôler l'efficacité de l'exploitation. L'efficience quant à elle ne bénéficie pas de la même attention. Petitjean (2001)¹⁶⁴, dans ses travaux consacrés aux réseaux contractuels de distribution, note d'ailleurs la polarisation des mécanismes de contrôle du réseau sur l'efficacité au détriment de l'efficience, car le pilotage de la performance financière prend souvent la forme d'analyses comparatives de performances, de diffusion de résultats des différentes entités, induisant un effet de compétition dans les réseaux.

L'analyse des trois cas montre des résultats différents puisque que les dimensions d'efficacité et d'efficience de pilotage du territoire d'influence sont des réalités mesurables et bien concrètes. L'approche de ces deux dimensions (efficacité et efficience) à travers le concept de coûts-performances cachés est appréhendée selon un continuum qui vise à optimiser leur orchestration pour un pilotage économique et social durable de l'organisation.

Nous relevons par exemple le niveau élevé de conversion des coûts cachés en valeur ajoutée observé au sein des trois structures, l'optimisation de la fabrication et de la gestion de la trésorerie chez VASTEM, l'optimisation de la relation entre le siège et les agences territoriales chez GOPREX-SSI, et enfin, le développement des compétences chez RES-OLTE comme un levier stratégique majeur, source d'efficience et d'innovation.

¹⁶⁴ Petitjean, J. (2001). Frontières de la firme et contrôle organisationnel, l'exemple des réseaux contractuels de distribution. Doctorat en sciences de gestion, Université de Reims.

Goulet et Meyssonier (2011) notent par ailleurs que durant la phase de maturité dans un réseau de franchise, « (...), le franchisé cherche à assurer l'efficacité et la rentabilité de son unité et parfois à faire évoluer le concept de la franchise... », synonyme de création et de répartition de la valeur ajoutée. Ce constat montre que la phase de maturité est une phase charnière dans la relation entre franchiseur et franchisé. Les attentes sont davantage axées sur la rentabilité supplémentaire et l'efficacité de l'entité, que sur les interrogations relatives au concept et/ou le savoir-faire métier ou organisationnel. Le rôle dévolu à l'établissement principal de RES-OTE (R. HA) en tant que vitrine de la marque et de laboratoire d'innovations, envié par les autres franchises, semble s'inscrire dans cette logique.

L'efficacité et la rentabilité font aussi référence à la notion de coûts de contrôle supportés par les parties prenantes dans la relation de coopération. Ces derniers, quand il s'agit de structures organisées sous forme de réseaux sont moindres puisqu'une partie du management du réseau est déléguée. Il pourrait donc être retenu que la coopération inter-organisationnelle favorise la croissance, le maillage du territoire, et que cela se traduit par des économies en termes de coûts de contrôle et génère de la performance.

Nous ajouterons enfin que le pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée est sujet aux tensions et conflits car les profils des partenaires rencontrés dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle sont divers et variés (dépendants, autonomes ou en quête d'indépendance etc.), ce qui nous conduit donc à la notion de pilotage des comportements pour fédérer les esprits, socialiser les entités et tendre vers une convergence.

➤ **Le pilotage social durable**

Ce pilotage permet d'acquérir les compétences humaines nécessaires pour mettre sur le marché un produit ou un concept, répondre à une offre de services et/ou déployer une stratégie de réseau (sélection, recrutement) à moindre coût, puis interviennent ensuite les processus de transfert de connaissances, de consolidation et développement des savoir-faire métiers et organisationnels (formation, encadrement), pour préserver l'avantage concurrentiel et pérenniser la relation au sein de la coopération.

Les mécanismes d'animation de la relation dans les structures de coopération inter-organisationnelle ont un rôle prépondérant dans la socialisation de leurs parties prenantes. Ils contribuent à développer la confiance institutionnelle (valeurs communes, sentiments de partage et d'appartenance...). Ceci rejoint la notion de passage d'une confiance fragile à une confiance résiliente au sens de Ring (1996)¹⁶⁵. La confiance peut être assimilée à un mécanisme informel de contrôle (Hosmer, 1995)¹⁶⁶. Pour Goulet (2012)¹⁶⁷, qui étudie les réseaux de franchise, l'intérêt que portent les franchisés, tout au long de la relation, aux dispositifs de socialisation (réunions, conventions, commissions thématiques) est très variable et s'explique par l'apport intrinsèque de ces dispositifs. Les réunions, véritables espaces valorisant les contributions des partenaires, intéressent davantage les franchisés matures que les conventions considérées comme de simples espaces de promotion.

Ainsi le pilotage social, tout au long de la relation de coopération, doit faire appel à d'autres mécanismes, à d'autres dimensions de contrôle, pour s'accomplir efficacement, car on observe une certaine imperméabilité entre ces mécanismes de pilotage : lorsque l'agent délégué pilote par exemple, la conformité de l'offre, il exerce en même temps un pilotage social et un pilotage de résultats. Concernant la convention, un des mécanismes de socialisation, nous avons relevé une phrase témoin issue des entretiens de la franchise de 2011 assez révélatrice de l'intérêt que les acteurs peuvent porter à ce type de mécanisme :

« La convention est un des moments les plus importants de l'année, car les franchisés sont naturellement dans « le bleu du bleu ». Armés de leur intuition plus que de méthodes, ils sont, à leur échelle - qu'ils aient un ou plusieurs magasins, qu'ils viennent de l'ouvrir ou qu'ils y soient installés depuis longtemps et peut-être parce qu'il s'agit de leur survie ? toujours en position d'écoute et inévitablement créatifs ».

¹⁶⁵ Ring, P.S. (1996). Fragile Trust and Resilient Trust and their Roles in Cooperative Interorganisational Relationships. *Business & Society*, vol. 35, n°2, p. 148-175.

¹⁶⁶ Hosmer L.T. (1995). Trust : the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 379-403.

¹⁶⁷ Op. cit.

Quant aux investissements en matière de formation et de transmission de savoir-faire, les constats issus de ces mêmes entretiens sur la franchise explicitent que plus ces efforts d'investissements sont importants, plus le franchiseur tente de privilégier la multi-franchise pour optimiser la création et la répartition de la valeur ajoutée. En général les parties prenantes dans une relation de coopération entretiennent des liens entre elles, créant parfois des associations et expriment un sentiment d'appartenance à un « sous-ensemble d'un marché » (Thoreli, 1986)¹⁶⁸.

Les mécanismes de socialisation jouent également un rôle très important durant la phase de maturité de la relation de coopération, considérée comme une phase délicate à gérer. La pérennisation de la relation est au cœur des préoccupations des acteurs du réseau. Goulet-Meyssonier (2011)¹⁶⁹ ne s'y trompent pas quand ils observent que « *La dimension sociale du contrôle dans la franchise se développe et conditionne largement la pérennisation de la relation franchiseur-franchisé* ».

Chanut (2004)¹⁷⁰ souligne la dimension collective du réseau qui se justifie par la mise en commun d'apports et surtout par l'« affectio cooperandi », volonté de coopérer et de collaborer au développement du réseau.

Ces mécanismes de pilotage que nous venons d'aborder intéressent bien sûr toutes les phases de la relation. Cela explique que cette relation suit un processus dynamique qui rend peut-être les mécanismes et les modalités de pilotage plus adaptatifs. L'analyse opérée sur les processus et résultats exposés des trois entreprises sont riches de renseignements en termes de pilotage des acteurs :

- Les « réflexes qualité » générés à chaque étape du processus de production chez VASETM, ou l'instauration de groupes thématiques qui ont permis de renforcer la transversalité, la synchronisation et la cohésion des équipes et au-delà, de valoriser les idées à travers la

¹⁶⁸ Thorelli, H.B. (1986). Networks : between markets and hierarchies, Strategic Management Journal, vol.7, p. 37-51.

¹⁶⁹ Op. cit.

¹⁷⁰ Op.cit.

concrétisation de la participation active de chaque acteur à l'amélioration du fonctionnement et au développement de l'entreprise sont des exemples éloquentes ;

- Le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN) déployé à tous les niveaux du groupe VASTEM (ouvriers, salariés collaborateurs, membre de direction) a favorisé un management de proximité par l'instauration d'un dispositif semestriel de dialogue personnalisé au sein de cette même structure ;

- La plus grande sensibilité économique des acteurs aux coûts-valeurs des activités chez RES-OLTE, en dépit de quelques difficultés, est un pilotage de l'organisation socio-économique du travail basé sur la responsabilisation des acteurs ;

- La rédaction du manuel de formation intégrée pour les agents d'accueil et sa mise en place au sein de l'organisation de RES-OLTE a eu un impact direct sur l'accueil de la clientèle au sein de l'établissement ;

- La structuration du mode de management chez GOPREX-SSI avec des agences et des équipes territoriales complètes (personnel technique et commercial), disposant d'une bonne autonomie, d'outils et de méthodes (tableau de bord de pilotage, fiche d'ordonnancement par opération, fiche d'activité polyvalente, fiches de résolutions des réunions etc.) a permis d'améliorer la gestion des activités et des hommes ;

- Le plan d'actions prioritaires (PAP) avec des actions qui visent des acteurs clés de l'environnement pertinent chez GOPREX-SSI (fournisseurs, clients, concurrents, partenaires, institutions) est également un exemple convaincant.

Si les deux premiers niveaux du modèle proposé permettent de cerner le théâtre et la scène du pilotage de la CRVA, il nous manque, à ce stade, d'explicitier l'orchestration du contenu de la « pièce » à travers sa mise en scène et les rôles dévolus aux acteurs. C'est ce que nous proposons d'aborder dans la sous-section suivante.

6.4.2.3. Le pilotage des activités et des acteurs

Dans la théorie socio-économique, le rôle accordé au pilotage est prépondérant car « *la qualité du pilotage des hommes et des activités est la source essentielle de la performance socio-*

économique, plus que les choix formels, stratégiques ou organisationnels » (Savall, Zardet, 2005)¹⁷¹.

Selon cette approche, l'activité du pilotage renseigne, sur les actes humains de dépense d'énergie, de coopération et d'instrumentation matérielle et immatérielle (Savall, Zardet, 1995)¹⁷². Trois principes fondamentaux, reliés à un ascenseur socio-économique, président à la construction de cette activité de pilotage selon ces mêmes auteurs :

- le principe d'**énergie** pour que le pilotage de la coopération soit concret et que les acteurs s'engagent dans des processus de prise de décisions et réalisent des actes de mise en œuvre.
- le principe de **coopération** pour faire partager le contenu des décisions entre les acteurs de la coopération et faciliter leurs mises en œuvre.
- le principe d'**instrumentation** pour aider les acteurs à accomplir, de façon compréhensible et visible, les actes de tous les instants de la vie de la coopération.
- et enfin l'ascenseur socio-économique qui veille au respect d'un pilotage, à la fois, horizontal, vertical et transversal et qui joue le rôle de régulateur d'activités et de soutien à la prise de décision.

Ce mécanisme d'ascenseur relie toutes les interfaces, tous les services, et toutes les strates (catégories d'acteurs ou de partenaires), en véhiculant les interactions dans des environnements changeants pour irriguer notre modèle et prévenir les dysfonctionnements du pilotage.

La convergence de ces trois principes et ce mécanisme d'ascenseur aboutissent à ce que la théorie socio-économique dénomme « **l'effet SIOFHIS** », système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes (Zardet, 1985, 1986 ; Savall et Zardet, 1987). Les effets SIOFHIS, induits par l'interaction de ces trois principes, véhiculés par l'ascenseur socio-économique, ont une importance cruciale dans le pilotage de la coopération et celui de la CRVA. Il s'agit d'actions stimulées par des flux d'informations assimilés et analysés « par les récepteurs, (humainement intégrés)¹⁷³ » en adéquation avec les objectifs stratégiques de la coopération. L'agrégation de fonctions supplémentaires comme

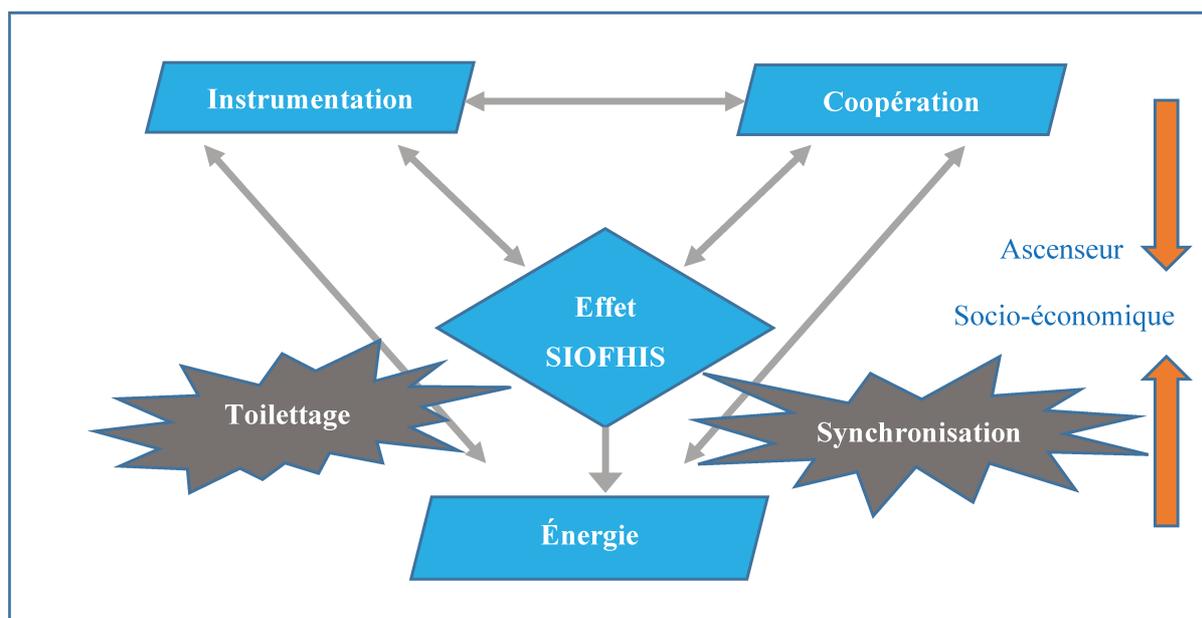
¹⁷¹ Savall, H., Zardet V. (2005). Tétranormalisation. Défis et Dynamiques. *Economica*, p. 176.

¹⁷² Savall, H., Zardet, V. (2005). Ingénierie stratégique du roseau. *Economica*, 2ième édition, (1^{ère} édition en 1995), 504 p.

¹⁷³ Savall, H., Zardet, V. (2003). Maîtriser les coûts et les performances cachés, *Economica*, 4ème édition, (1ère édition en 1989), p. 83-85.

celles de la **synchronisation** et du **toilettage** ne peut qu'amplifier l'effet SIOFHIS et rendre le pilotage de la CRVA-SCIO plus efficace et efficient (cf. figure n°45).

Figure 45 - Les principes activateurs du pilotage de la CRVA



Source : Adaptée de MCPC* - Savall, H., Zardet, V, (2010) (*Maîtriser les Coûts et le Performances Cachés)

Dans la réalité observable, le pilotage des activités et celui des acteurs se confondent car leur frontière est perméable de par la nature de leurs fonctions. Il s'agit en fait des deux facettes du pilotage opérationnel qui intéressent notre objet d'études et en particulier notre modèle. Nous faisons ici le choix de les dissocier pour mieux les expliciter à travers le concept d'**équilibre** appréhendé ici comme un « **processus cognitif de transformation continu** » capable d'**agir positivement** sur ces **activités** et ces **comportements** pour mettre en place un pilotage efficace et efficient de la CRVA-SCIO.

À travers l'analyse et l'exploitation des trois terrains d'expérimentation, qui rappelons-le, ont fait l'objet d'un processus complet de recherche intervention socio-économique (diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation), consigné dans la base de données du laboratoire de recherche ISEOR, environ 2300 dysfonctionnements élémentaires (DyE) dédiés au pilotage opérationnel ont été recensés, ce qui nous a permis d'établir une répartition entre les deux

facettes du pilotage, celui des activités et celui des acteurs (cf. figure n°48) et de mettre en exergue plusieurs thématiques.

Dix dimensions principales, en lien avec les activités et les comportements, ont été identifiées (cf. tableau n°41). Ce travail a été réalisé en exploitant les données contenues dans le logiciel « Segese¹⁷⁴ » développé au sein de ce laboratoire de recherche et qui a pour finalité de classer les phrases témoins (PT) dans une arborescence déclinée en thèmes, sous-thèmes de dysfonctionnements puis idées-clés traduisant un dysfonctionnement générique, comme nous l'avons évoqué précédemment lors de l'exposé de notre méthodologie du recueil et traitement de données (Cf. 4.5.1). Ce travail a consisté à faire une analyse du contenu des diagnostics dysfonctionnels des trois cas étudiés. Ces derniers ont été classés selon la nomenclature de la base de données de l'ISEOR, dont la structure est basée sur les six thèmes de dysfonctionnements (Conditions de travail, Organisation du travail, Gestion du temps, Communication-Coordination-Concertation (3C), Formation intégrée, Mise en œuvre stratégique).

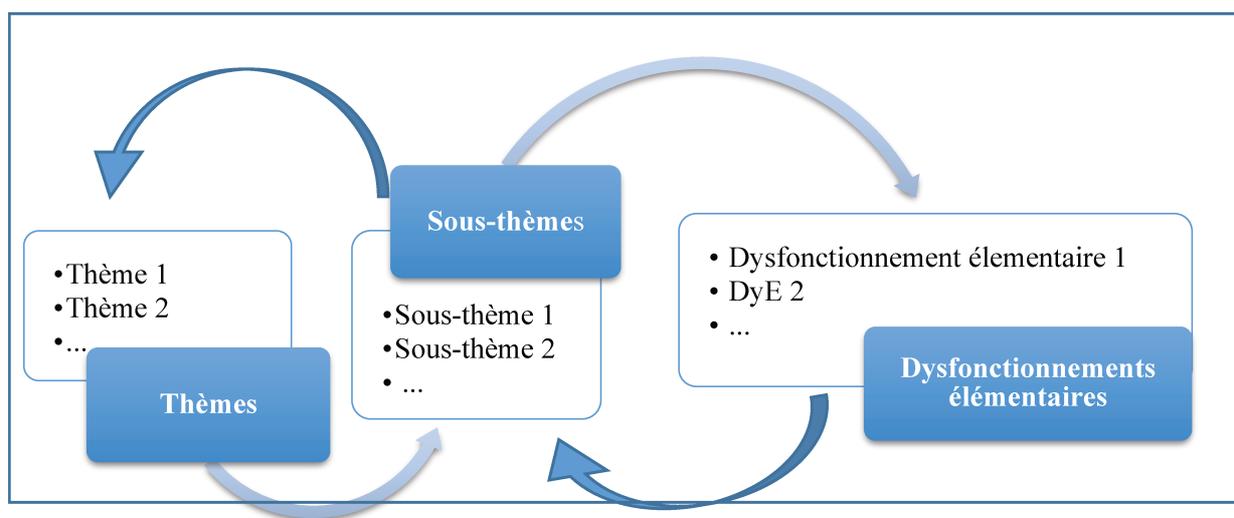
Afin d'augmenter nos chances d'obtenir des requêtes positives et significatives, nous avons commencé dans un premier temps à identifier dans les diagnostics les causes-racines relatives au pilotage des activités et des comportements des acteurs, reflétant les expressions prônant une alternative préférable quant aux thématiques étudiées, puis nous les avons imputées dans les thèmes et sous thèmes (cf. figure n°46). À titre d'illustration, le thème « Gestion du temps » de notre tableau de pilotage (cf. tableau n°41) et sa déclinaison en quatre sous-thèmes (respect des délais ; planification, programmation des activités ; tâches mal assumées ; facteurs perturbateurs de la gestion du temps) nous ont aidé à répertorier, pour le cas de VASTEM, des dysfonctionnements élémentaires tels que « le non-respect des temps de production », « Les changements fréquents de plannings » ou « les retards de livraison des pièces par les fournisseurs ».

Pour RES-OLTE, ce sont d'autres des dysfonctionnements élémentaires qui ont été identifiés comme le « défaut de maintenance technique par manque de temps » ou encore « le manque de définition de priorités », et pour GOPREX-SSI, nous avons procédé de la même manière en

¹⁷⁴ Zardet, V., Harbi, N. (2007). SEAMES, a professional knowledge management software program », in Buono, A.F. et Savall, H. (dir.), Socio-economic intervention in organizations. The intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis, Information Age Publishing. Collection Research in management consulting, Charlotte, p. 33-42.

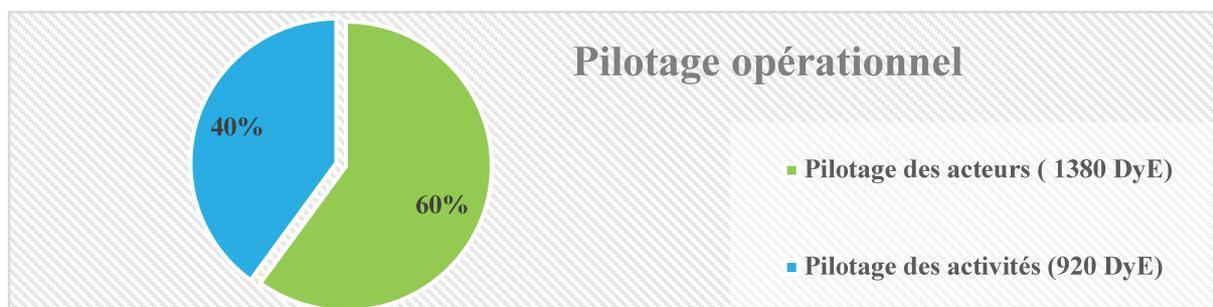
rattachant au thème « Gestion du temps » des dysfonctionnements élémentaires comme ceux liés aux « défauts de respect des rendez-vous clients », « retards dans l'avancement des prestations » ou « défaut d'animation des équipes par manque de temps ».

Figure 46 - Arborescence et chaîne de concaténation



Le pilotage des activités, comme le montre la figure n°47, représente 40% des expressions totales recensées sur le pilotage opérationnel, soit 1,5 fois moins que celles consacrées au pilotage des acteurs.

Figure 47 - Pilotage opérationnel et sa répartition par activités et par acteurs



Nous proposons de détailler deux thématiques choisies parmi les plus représentatives de chaque thème du pilotage opérationnel (Gestion du temps / Gestion de la coopération- conflit) et de les interpréter au regard du concept d'équilibration (cf. tableau 42). Les autres dimensions seront présentées en annexe n°8.

Tableau 41 - Pilotage opérationnel et sa répartition par thème et sous-thème

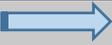
N° Ordre	Thème	Nb. DyE	%	N° Ordre	Thème	Nb. DyE	%
	Pilotage des activités	920 DyE	40%		Pilotage des acteurs	1380 DyE	60%
Sous-Thèmes				Sous-Thèmes			
PA 1	Gestion du temps	335	14,56%	PA' 1	Gestion de la coopération/conflit	595	25,87%
PA 2	Conformité et qualité du produit/service	250	10,87%	PA' 2	Qualité/Style de management	303	13,17%
PA 3	Contingence de l'activité	135	5,87%	PA' 3	Gestion des compétences	231	10,40%
PA 4	Prise de décision	125	5,43%	PA' 4	Niveau de la charge de travail	142	6,17%
PA 5	Instruments de gestion	75	3,26%	PA' 5	Horaires de travail	109	4,74%
Pilotage opérationnel : 2300 dysfonctionnements élémentaires (DyE)							100 %
PA : pilotage des activités – PA' : pilotage des acteurs							

Tableau 42 - Le pilotage opérationnel et la traduction du concept d'Équilibration

Nature du pilotage	Traduction du Concept d'Équilibration (L'orchestration des activités et des comportements des acteurs de façon continue pour une adéquation avec les finalités poursuivies)
Pilotage des activités	Gestion du temps (PA 1) : (14,56%) des expressions sur le thème du pilotage opérationnel)
<p>La gestion du temps concerne essentiellement la planification, la programmation et la gestion des délais. Si l'objectif affiché est la réussite de la coopération, et si les parties prenantes se sont entendues à définir un « quoi » commun, ces dernières doivent aussi veiller à formaliser et à clarifier le « comment », c'est-à-dire les étapes et les actions concrètes à mener pour leur projet à l'instar de la citation de Goethe traduite de son Faust. « Scrute le quoi mais davantage le comment ». Les défauts de planification, de programmation et de gestion concertée des délais entre entités interdépendantes créent des conditions défavorables en matière d'adaptation réciproque tout au long de leur processus de coopération et peuvent déstabiliser, <i>in fine</i>, le système lui-même.</p> <p>L'organisation des activités au sein de la coopération nécessite l'intégration de méthodes de répartition du temps de travail des acteurs. L'enjeu majeur est la convergence et l'adaptabilité réciproques des entités hétérogènes et l'échange de flux d'information nécessaires à la réalisation d'activités collectives intéressant des entités hétérogènes et visant des intrants ou des extrants jamais entièrement prédéfinis.</p> <p>Le triptyque Communication-Coordination-Concertation (3C), est un outil qui est mis au service de la coopération, car il est bien question ici d'un travail collectif et les relations d'interdépendances sont soulignées. Cet outil peut être défini comme point de liaison, de régulation de la différenciation et d'équilibre de la coopération. Les Dispositifs 3C, véritables nœuds des systèmes d'information de la coopération, se placent sur un continuum¹⁷⁵ et se</p>	

¹⁷⁵ Savall,H., Zardet, V. (1995). Ingénierie stratégique du roseau, p. 482. Op. cit.

différencient en fonction du niveau et du degré d'organisation de la coopération induite. Cinq déterminants caractérisent ces dispositifs qui font référence au temps de l'action :

Niveau et qualité 3C

Une carence ou une mauvaise qualité de 3C engendre une incompréhension et une inadaptabilité réciproque déficientes au niveau de la coopération.

Fréquence et fiabilité des dispositifs

Les dispositifs des réunions ou autres rendez-vous formels qui intéressent les structures des 3C jouent un rôle prépondérant dans l'intégration des entités formant la coopération. L'unité des entités est recherchée ici pour échanger de l'information et co-réaliser l'activité de la coopération. La frontière organisationnelle semble ainsi moins marquée lorsque la coopération interagit, se coordonne et se concerta fréquemment.

Transmission, et circuit de l'information

La transmission et le circuit de l'information évoquent le franchissement de la frontière organisationnelle par l'information et permettent de définir un lieu de passage formel pour cette dernière. La perte ou le blocage de l'information est synonyme de circuits inexistantes ou mal définis.

Outils, supports techniques de communication

La facette technique du système d'information matérialisée par les systèmes informatiques, téléphoniques et autres supports questionne les notions de différenciation, à travers l'incompatibilité de ces systèmes au sein de la coopération, et leurs limites liées à l'inefficacité qui réduit le champ d'action des acteurs dans ce type d'organisation.

Qualité de l'information

L'idée-force selon l'unité d'analyse socioéconomique est représentée par la mauvaise qualité de l'information qui peut être transmise et véhiculée au sein de la coopération. La qualité de l'information jugée déficiente induit des erreurs ou pousse les acteurs de la coopération à l'inaction. Une analyse en termes de clarté, de fiabilité et d'utilité décisionnelle doit être conduite entre l'entité émettrice et réceptrice de l'information.

En synthèse, l'adaptation réciproque des entités interdépendantes et hétérogènes peut se trouver menacée en cas de gestion défaillante du temps. L'ordre productif et la stabilité du processus coopératif peuvent aussi être remis en cause dans le temps

Pilotage des acteurs	Gestion de la coopération/conflit (PA'1) 595 dysfonctionnements élémentaires représentant le plus fort pourcentage soit 25,87% des expressions sur le pilotage opérationnel
-----------------------------	---

Comme le marché n'est pas composé que d'individualités autonomes au sens de Coase, l'allocation optimale des ressources s'opère à travers les échanges marchands et obéit à l'équation érigée en fonction des coûts d'organisation et des coûts de transaction. Les parties prenantes ont donc un intérêt manifeste à contextualiser leurs choix et opter pour le mode de coordination le plus pertinent. Cette quête de la rationalité que le système de coopération inter-organisationnel ne cesse d'étendre en termes d'emprise sur le nouvel ordre productif, engendre toutefois des turbulences et des tensions, notamment à cause de sa différenciation et des relations de pouvoirs entre les différentes composantes. Les acteurs de la coopération dans notre modèle, à travers le choix qu'ils opèrent, se trouvent obligés de gérer un processus de gestion des conflits pour rétrécir le champ des anomalies et promouvoir le consensus, comme mode de convergence de leurs intérêts réciproques. La différence n'est pas en soi un problème, c'est même une des caractéristiques de ce type de configuration, car les objectifs et les stratégies des entités peuvent être de natures variées, mais lorsque les interactions constructives cèdent la place à des antagonismes exacerbés, la dispersion provoque la désynchronisation de l'action coopérative, le blocage des mécanismes de prise de décision et altère son efficacité et sa profitabilité.

Les sources de conflits liées au fonctionnement de la coopération dans notre modèle sont de différentes natures :

- ❖ Les anomalies identifiées dans les fonctions de production, de prévision et de stratégie (défaut d'objectifs clairs et partagés, absence d'indicateurs de mesure de la performance collective, orientations stratégiques incompatibles) ;
- ❖ Les anomalies constatées dans les fonctions d'organisation (lourdeur des méthodes et procédures de travail, management défaillant) ;
- ❖ Les anomalies liées aux fonctions de communication-coordination- concertation (dispositifs de réunions défaillants ou limités, défauts de valorisation des actions entreprises et des résultats obtenus, manque d'information concertée) ;
- ❖ Les anomalies en lien avec l'insuffisance des ressources (ressources humaines, matérielles et financières limitées) ;
- ❖ Les anomalies exogènes à la coopération (environnement et décisions politiques défavorables).

Ce sous-thème consacré par le nombre important des expressions sur le pilotage opérationnel (595 dysfonctionnements élémentaires) peut aussi nous éclairer en matière d'apprentissage organisationnel, lorsqu'il est appréhendé dans une logique de transformation de connaissances au sein de la coopération, ou encore lorsque l'environnement impose des modifications. C'est un rôle d'ajustement des comportements organisationnels qui est mis en avant, et de par la multiplicité des acteurs de la coopération, c'est un ensemble d'interactions organisationnelles qui participe à sa définition. La diversité des entités et leurs différences de représentation sont considérées comme une source d'énergie avec un effet intégrateur ou réducteur d'écarts. Cette vision fait écho au concept d'équilibration de Piaget¹⁷⁶, mobilisé dans les sciences de gestion par des auteurs comme Savall¹⁷⁷ ou Lorino¹⁷⁸, pour asseoir leurs propres concepts de pilotage, appréhendé comme un processus cognitif de transformation continue capable de réduire les asymétries qui caractérisent les relations des acteurs et aide au franchissement des périmètres organisationnels, afin de construire une frontière commune.

¹⁷⁶ Piaget, J. (1975). L'équilibration des structures cognitives : problème central du développement. Presses Universitaires de France.

¹⁷⁷ Savall, H. (1979). Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail, Dunod,

¹⁷⁸ Lorino, P. (1997). Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise. In Guilhon, B., Huard P., Orillard, M., Zimmermann, J.B. Économie de la connaissance et organisations, Paris, L'Harmattan.

Conclusion

Le chapitre 6 est décomposé en deux parties : une première consacrée à l'analyse inter-cas des projets d'innovation socio-économique mis en œuvre dans les trois organisations (VASTEM, RES-OLTE, GOPREX-SSI) qui a permis d'explicitier quatre points importants : les **formes de coopérations** observées dans les trois cas avec l'exposé de leurs convergences et spécificités, la **création et la répartition de valeur ajoutée**, notamment avec les partenaires qui intéressent notre champ d'étude, les **systèmes de pilotage** mis en place au sein de ces mêmes organisations et enfin les **points de vue des dirigeants** quant aux limites de la coopération. Ces trois organisations qui œuvrent dans des secteurs d'activité différents développent des logiques de coopérations diverses et variées pour optimiser leurs ressources et compétences en vue de créer et de répartir de la valeur ajoutée.

La deuxième composante, quant à elle, traduit une étape importante de notre travail de recherche puisqu'elle interprète et propose une discussion finale de nos résultats à travers la présentation de notre **modèle de pilotage socio-économique de la CRVA-SCIO** en explicitant son contenu, notamment ses niveaux articulés et ses composantes.

Reprenons maintenant notre première partie et essayant de préciser ses points importants.

Dans l'entreprise VASTEM, le cas longitudinal, en plus de la coopération que nous avons détaillée (cf. chapitre 5) entre les deux sites du groupe (A et B), nous avons relevé d'autres types de coopérations lors des entretiens complémentaires avec ses dirigeants, notamment avec la filiale captive de services et les partenariats à dimension internationale pour le transfert de technologie et de savoir-faire.

RES-OLTE et GOPREX-SSI (les deux cas complémentaires), dans le cadre de leurs activités respectives, sont également des organisations riches d'enseignements en termes de pratiques de coopération. RES-OLTE, qui combine deux activités (prestations de services et activité de fabrication de la bière), et qui plus est, est organisé sous forme de réseau, développe de plus en plus de relations de coopération pour soutenir sa stratégie de croissance et de différenciation. Quant à GOPREX-SSI, avec son réseau d'agences territoriales et ses récentes pratiques de coopération diagonale, centrée sur les activités de conseil en management et informatique, elle encourage de nouvelles perspectives pour explorer de nouveaux territoires de « l'ordre productif ».

Si les formes de coopération observées au sein de ces trois organisations nous renseignent sur leurs stratégies de création et de répartition de valeur ajoutée, la traduction de ces dernières en termes de performance, couvre, à travers nos analyses, trois types de valeur : la valeur ajoutée **organisationnelle**, la valeur ajoutée **sociale** et la valeur ajoutée **économique et financière**.

Cette traduction de la valeur ajoutée ne saurait s'expliquer sans la mise en lumière ou le questionnement portant sur le ou les systèmes qui la guident et qui participent à son essor. Ainsi, si la seule logique comptable classique régissait, jadis, le pilotage et le contrôle de la valeur ajoutée au sein de ces trois organisations, une approche plus économique semble prendre le pas et façonner le système d'information, pour plus de traçabilité et de visibilité des actes de la coopération. Bien que les systèmes de pilotage observés au sein de ces organisations demeurent, à bien des égards, contrastés, le nouveau souffle apporté par les trois projets de transformation socio-économique a créé du changement, apporté de l'enthousiasme et un nouvel élan. Une nouvelle approche de coûts-performances cachés a vu le jour, de nouveaux outils de management (tableau de bord, FAP, FOO, PAP, PASINTEX, CAPN ...) sont désormais connectés et fonctionnels, dotés d'une double dimension stratégique et opérationnelle (exploration et exploitation) pour rendre la coopération plus efficace et efficiente.

Soulignons enfin que le chemin vers le sommet de la « rente » demeure difficile pour ces trois organisations. Il exige des efforts continus, de l'innovation, de l'investissement, de l'action, du travail en équipe, de la compréhension, de l'écoute, des 3C, de la synchronisation, du toilettage, de la formation et développement de savoirs etc., bref, il s'agit du management des hommes et des activités pour être en adéquation avec leurs stratégies.

La deuxième partie de ce dernier chapitre se propose justement d'apporter des éléments de réponse et de compréhension en mettant le projecteur sur un **modèle de pilotage socio-économique de CRVA-SCIO**. Les données collectées et les résultats exploités issus des terrains d'expérimentation et des entretiens complémentaires nous ont permis de construire, après un travail d'analyse et de confrontations, eu égard aux configurations de pilotage inter-organisationnel, une grille de lecture CRVA-SCIO et d'entamer par la suite la construction d'un modèle après un travail de consolidation auprès des acteurs concernés, selon un guide d'entretien qui met l'accent sur des thématiques majeures.

Le modèle que nous proposons identifie **trois niveaux** articulés entre eux et des **activateurs** reliés à un mécanisme d'**ascenseur socio-économique**, pour rendre la dynamique et la coordination du pilotage efficaces et efficients :

- au premier niveau, **trois dimensions** du contrôle sont proposées : **des processus multi-entreprises**, un **périmètre organisationnel de contrôle étendu** et une **instrumentation multi-acteurs**.
- Au second niveau, nous trouvons **quatre configurations de contrôle** génériques, transposables dans d'autres configurations (**pilotage contractuel, pilotage de cohérence et conformité, pilotage de l'efficacité et de l'efficience, pilotage social durable**)
- Si les deux premiers niveaux permettent de cerner le théâtre et la scène du pilotage de la CRVA-SCIO, le modèle explicite également l'orchestration du contenu de la « pièce » à travers sa mise en scène et les rôles dévolus aux acteurs. C'est ce que le troisième niveau propose à travers deux piliers essentiels au pilotage opérationnel de CRVA-SCIO : le **pilotage des activités et des acteurs**.

Comme le modèle que nous proposons accorde une importance capitale à la qualité du pilotage des acteurs et des activités, dans la lignée de la théorie socio-économique, des activateurs et un mécanisme d'ascenseur socio-économique sont proposés, qui sont partie intégrante de la configuration. Il s'agit des **principes d'énergie**, de **coopération** et d'**instrumentation** appuyés par un **ascenseur socio-économique** qui joue le rôle de régulateur de soutien à la prise de décision.

Les trois études de cas, rappelons-le, ont fait l'objet d'un processus complet de recherche-intervention socio-économique (diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation). L'exploitation des données des diagnostics à travers un logiciel d'analyse textuelle (Segese), et la grille de lecture de pilotage de CRVA-SCIO, nous ont permis d'extraire **dix thématiques principales** en lien avec le pilotage opérationnel des activités et des comportements.

Cinq d'entre elles ont été imputées au pilotage des activités (**gestion du temps, conformité et qualité du produit/service, contingence de l'activité, prise de décision, instruments de gestion**) représentant 40% des expressions totales recensées sur le pilotage opérationnel, et cinq autres (**gestion de la coopération/conflict, qualité/style de management, gestion des compétences, niveau de la charge de travail, horaires de travail**) représentant, cette fois-ci, les 60% restants de nos extractions.

Ces thématiques ont fait l'objet de traductions selon l'acceptation du concept « d'équilibration » pour une orchestration des activités et des comportements des acteurs, de façon continue et pour une meilleure adéquation avec les finalités poursuivies.

Conclusion générale

Le choix de l'objet de cette recherche est issu non seulement de l'intérêt que nous manifestons à l'égard des diverses formes de partenariats considérés, de plus en plus, comme les nouveaux lieux de création de valeur, mais aussi de nos multiples confrontations sur le terrain aux arbitrages en matière de coopération et du « faire ensemble ».

Les organisations, face aux restrictions budgétaires, aux turbulences de l'environnement, aux compressions de l'offre et de la demande, observées sur la scène locale, nationale, voire internationale, privilégient de plus en plus des formes de coopération et de partenariat. Elles mutualisent ainsi leurs ressources autour d'un projet collectif pour développer une approche compétitive créant de la valeur. Notre problématique questionne de ce fait la création et la répartition de la valeur ajoutée (CRVA) dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle (SCIO), mais aussi les autres déterminants actionnables pour agir sur ce nouvel « ordre productif », à travers la mise en place d'un contrôle de gestion qui propose des indicateurs, des leviers d'action innovants pour accroître l'efficacité et l'efficience ainsi que la performance économique et sociale durable des partenaires.

Cette recherche s'est attachée à étudier le pilotage de CRVA-SCIO pour comprendre, dans un premier temps, comment rendre cette coopération performante et pérenne, en construisant avec les partenaires un système de contrôle de gestion doté de leviers et d'indicateurs de pilotage dynamiques, et ensuite, pour expliciter la mesure et l'évaluation de la performance (individuelle et collective), considérée comme un point crucial de ce processus d'attachement des partenaires à la relation.

L'approche dysfonctionnelle de l'objet de recherche, conforme à la méthodologie de recherche-intervention socio-économique qui a nous a servi de guide, a permis de réaliser un inventaire des pratiques de CRVA-SCIO et d'identifier les causes racines qui impactent la performance économique et sociale au sein de ces configurations. L'analyse des terrains d'expérimentations qui combine trois cas de recherche-intervention, avec des formes différentes de développement de la coopération, a apporté un éclairage supplémentaire sur la création et la répartition de la

valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle. Elle nous a permis de proposer un modèle de pilotage de la CRVA-SCIO avec des indicateurs et des leviers d'action, pour servir l'efficacité et l'efficience ainsi que la performance économique et sociale durable de la coopération. Ces résultats sont mobilisables auprès de ces configurations pour comprendre et renforcer le pilotage de CRVA-SCIO au sein de leurs relations. Cette conclusion synthétise nos résultats et les enjeux de recherche, académiques et managériaux.

➤ Synthèse et limites de la recherche

La méthodologie de recherche-intervention socio-économique mobilisée dans le cadre de cette recherche convoque les concepts de « coûts performances cachés » et de « conversion de coûts cachés en valeur ajoutée » pour analyser les systèmes de contrôle de gestion et les systèmes de création et de répartition de la valeur ajoutée. Nous avons analysé trois cas de recherche-intervention ayant mis en place ces mécanismes de mesure et de conversion de leurs coûts-performances cachés, pour éclairer les interactions des partenaires et pour expliciter les logiques d'adaptation voire de proactivité des partenaires.

Trois niveaux ont été identifiés qui synthétisent le déroulement de notre recherche :

1- Un premier niveau qui renseigne sur le « *pourquoi* » de la coopération, ses difficultés de mise en œuvre, les domaines couverts par cette coopération ainsi que les ressources investies et le type de valeur ajoutée attendue ;

2- Un second niveau qui porte sur l'organisation et le pilotage de la coopération dans les SCIO. À travers ces thèmes, ce sont l'implication des instances de décision, les indicateurs d'avancement et les dispositifs de pilotage de la valeur ajoutée, sa création, sa répartition et sa destruction entre les partenaires qui sont visés. La prise en compte du « concept de coûts-performances cachés et celui de « conversion des coûts cachés en valeur ajoutée » font aussi partie intégrante de ce deuxième niveau ;

3- Un dernier niveau qui explore les questions relatives à l'efficacité, l'efficience et la performance de la coopération pour la développer et le rendre pérenne.

La valeur ajoutée, sa création, sa répartition, sa destruction et en particulier son pilotage intéressent par essence plusieurs domaines d'une organisation : accueil, communication, formation, organisation de travail, stratégie, services et fonctions (comptabilité, contrôle de gestion, Direction), entités, interfaces, activités (production, vente, logistique). Autrement dit, il n'existe pas de frontière quand il s'agit de les convoquer à chaque fois qu'un écart de performance est constaté au niveau interne comme au niveau externe, notamment dans les relations avec les partenaires.

L'analyse effectuée auprès de ces trois organisations a révélé plusieurs pratiques défailtantes qui nécessitent un nouvel « ordre de marche ». L'inventaire réalisé de ces mauvaises pratiques est riche d'enseignements à plus d'un titre. Il renseigne sur les processus en général qu'il convient d'améliorer et en même temps, il livre une information d'une importance capitale : le gisement potentiel de coûts-performances cachés qui ne demande qu'à être exploité par la mise en place d'un contrôle de gestion qui propose des leviers et des indicateurs pour la performance de la relation de coopération.

À titre d'exemple, le groupe VASTEM (cas longitudinal), a enregistré un accroissement de la valeur ajoutée d'environ 676 500 € pour le site A et 1 195 200 € pour le site B, soit l'équivalent de 1 871 700 € d'accroissement de valeur ajoutée globale et un taux de conversion de coûts-performances cachés pour les deux sites d'environ 60%.

RES-OLTE et GOPREX-SSI (cas complémentaires) ne sont également pas en reste, puisque leurs taux de conversion des coûts-performances cachés avoisinent 76,5% pour le premier et 67% pour le second, avec un accroissement de valeur ajoutée respectif de 756 500 € et 1 582 600 €.

Au-delà de ces performances remarquables enregistrées, nous avons identifié que les principaux gisements potentiels sont localisés majoritairement au niveau de deux indicateurs : défauts de qualité et écarts de productivité directe, ce qui donne des indications sur les actions de régulations qui ont été opérées sur les deux familles de composants que sont les consommations de biens et services et les activités humaines exprimées en unités temps (sursalaire, surtemps, non-production, non-crédation de potentiel) pour atteindre ces résultats. Les réalisations

marquantes exposées à travers l'analyse des trois cas montrent la nature et la diversité des actions qui ont été entreprises pour réguler les pratiques défaillantes et pour rendre la coopération performante. Quelques exemples extraits des principales actions d'amélioration recensées dans les chapitres (5 et 6) sont présentés ci-dessous :

- Cas VASTEM

- Regroupement du service commercial et harmonisation des tarifs entre les deux sites.
- Mise en place de dispositifs de communication (comité de progrès, réunion de montage, réunion de Direction hebdomadaire, réunion de sécurité).
- Mise en place d'outils de planification de la production.
- Mise à jour et fiabilisation des nomenclatures.
- Mise en place d'un planning de développement de nouveaux produits.
- Mise en place de procédure de contrôle et de livraison des véhicules.
- Mise en place de fiches de non-conformité.
- Mise en place de contrats d'objectifs « CAPN » (contrat d'activité périodiquement négociable) et de tickets restaurants.

- Cas RES-OLTE

- Investissement important réalisé grâce à un partenariat public-privé.
- Clarification des règles et procédures.
- Harmoniser et stabilisation des prestations.
- Tableaux de bord de pilotage.
- Amélioration de la coordination entre les équipes et entre les fonctions du siège et les enseignes.
- Capitalisation de savoir-faire.
- Politique sociale et de rémunération attractives.

- Cas GOPREX-SSI

- Partage des compétences et des connaissances.
- Le découplage de l'entreprise et création d'équipes de proximité polyvalentes.
- Les dispositifs 3C ont fait l'objet d'une véritable structuration qui contribue à une communication efficace et productive entre les personnes.
- La clarification des activités par la mise en place d'une nomenclature des activités.
- Utilisation fréquente de fiches d'ordonnement par opération (FOO).
- Une meilleure programmation des activités dans les agendas par un nombre croissant d'acteurs.
- Le développement d'indicateurs de pilotage des acteurs, des activités et des prestations.

Ces bonnes pratiques sont la traduction positive de la mobilisation des concepts de « coûts-performances cachés » et de « conversion des coûts cachés en valeur ajoutée ». Ceux-ci ont permis de révéler les enjeux économiques du pilotage des activités, de faire prendre conscience et de responsabiliser les comportements des acteurs à travers leurs activités et en tant que contributeurs à l'ouvrage collectif. Une meilleure interprétation des situations organisationnelle et financière de la relation de coopération est désormais réelle.

Vis-à-vis des partenaires externes, la gestion simultanée des « coûts-performances-conversions partagés » qui convoque la théorie des parties prenantes, a permis d'évaluer et de mettre en évidence l'internalité et la propagation des dysfonctionnements. En effet, l'impact des défaillances provoquées par les partenaires dans leur fonctionnement au sein de la coopération est désormais appréhendé par le système d'information. Le cas de VASTEM est un exemple concret. Les fournisseurs se déplacent désormais chez les clients ou sur le site pour effectuer des réparations, ou encore les clients sont intégrés dans les processus pour éviter des régulations tenant à l'inadaptation des pièces ou au refus de la commande.

Les terrains d'expérimentations ont également révélé que l'objectif d'intégration recherché à travers l'articulation des activités et des compétences entre les différentes parties prenantes (constructeurs, sous-traitants, cotraitants etc.) est l'atteinte de la taille critique pour VASTEM,

à un stade spécifique de la filière d'activité, et la rationalisation simultanée des coûts de production et de transaction pour les trois structures. Ces considérations sont appréhendées comme alternatives préférables au contrat d'approvisionnement dans un contexte d'échec du marché. Elles expliquent en partie les raisons des choix de construction des situations de coopération inter-organisationnelle.

Les résultats présentés tout au long des chapitres ont permis de cerner ces configurations dans le cadre du pilotage de la CRVA-SCIO et de mettre en évidence une nouvelle approche globale : non seulement, le voile se lève sur les gisements potentiels de création et de répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle, mais également, une méthode structurée et outillée qui prône un pilotage socio-économique se met en place pour une performance durable de la relation de coopération. Ce pilotage proactif et responsable est conçu pour gérer indistinctement l'immédiateté, en se saisissant des questions liées à l'exploitation (gestion de sécurité/résultats immédiats), et les moyen et long termes pour consolider et développer les performances futures (création de potentiel).

En effet des **pratiques plus structurées**, plus **professionnelles** et plus **instrumentées**, avec des méthodes et des outils comme les tableaux de bord et ses indicateurs qualimétriques, des dispositifs et des instances de pilotage à l'image des groupes de projet, la **gestion conjointe des coûts performances cachés**, des réunions et leurs fiches de résolutions, le développement des compétences et de savoirs, facilités par le CAPN, semblent pertinentes dans des configurations semblables à celles que nous avons étudiées, pour **optimiser la relation de coopération**, ses **retombées économiques et financières** et **prévenir les défaillances et les difficultés** qui peuvent surgir en interne et/ou en externe entre les partenaires.

Les résultats détaillés tout au long de nos démonstrations ont constitué par ailleurs des éléments de réponse et de validation des hypothèses de recherche représentées par notre corps d'hypothèses (cf. annexe n°1). Ces traductions positives énumérées ont permis de valider l'hypothèse centrale proposée en introduction :

Le pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée, à travers la mise en place d'un système de contrôle de gestion mettant en œuvre des indicateurs et des leviers d'action dans les structures de coopération inter-organisationnelle, accroît l'efficacité et l'efficience, et partant, la performance économique et sociale durable des partenaires.

Et d'apporter des éléments de réponses aux principales questions que nous nous sommes posées pour cerner notre objet de recherche sur les quatre thèmes suivants :

- *Les logiques de construction et d'organisation des situations de coopération.*
- *Les approches de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les SCIO.*
- *Les modes d'organisation de la coopération et dispositifs de pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée.*
- *La mesure et l'amélioration de la performance de la coopération à travers l'approche de la création et de la répartition de la valeur ajoutée.*

Nous avons montré d'un point de vue économique que les fondements qui poussent des entreprises à entreprendre avec d'autres une coopération, sont dictés principalement par des logiques de captation de ressources et de quête de relais de croissance. D'autres **logiques d'ordre organisationnel** ont également été démontrées pour expliciter les choix de **construction des situations de coopération** et bénéficier ainsi d'externalités positives : l'identification d'objectifs et de problèmes communs, l'efficacité organisationnelle, sociale et économique, l'innovation etc., rejoignant ainsi les principaux fondements théoriques liés à l'organisation de la coopération dans les théories de coûts de transactions, de dépendance des ressources, des ressources et compétences, théorie socio-économique, des parties prenantes

Le rachat du site B par le site A ainsi que la création d'une filiale de services et l'accroissement de la rentabilité et l'amélioration la productivité des activités ont permis au groupe VASTEM de devenir leader sur son marché, de signer des contrats importants et de bâtir des marges conséquentes. RES-OLTE avec sa volonté affichée de combiner simultanément une stratégie de différenciation et de croissance grâce au développement d'un réseau d'ancrage local a su, renforcer ses performances économiques et assurer sa survie-développement. GOPREX-SSI n'est pas en reste lorsqu'il s'agit de soutenir sa rentabilité et de développer une capacité

d'innovation pour répondre aux exigences de son marché. Elle a créé des agences territoriales intégrées et s'est investie dans une coopération diagonale.

Les **approches de création de CRVA-SCIO** ont été explicitées tout au long de notre thèse. Le « jeu » coopératif vise à capter le maximum de la valeur créée tout en profitant à l'ensemble des parties prenantes. Qu'il s'agisse des incitations (théorie de l'agence), des coûts de transactions ou en convoquant le concept de négociation de la théorie des contrats incomplets, qui joue un rôle important pour régir les relations des partenaires en cas de situations imprévues, nos terrains d'expérimentation ont démontré différentes approches de création et de répartition de la valeur ajoutée. VASTEM en plus de la coopération instituée entre ses deux sites, a mis en place, suivant un protocole négocié, des alliances novatrices d'ingénierie de transfert de technologies et de savoir-faire, ou le cas d'imbrication de deux valeurs ajoutées, l'une industrielle (vente de véhicules neufs) et l'autre commerciale (vente de véhicules d'occasion par la filiale de services). RES-OLTE a également fait état d'une approche singulière à travers le concept de « Carte blanche » qui fait appel à des partenariats en créant des concepts nouveaux (programmations musicales), pour être à la pointe du champ d'esthétique musicale et servir ainsi ses autres activités et sa stratégie de différenciation commerciale. GOPREX-SSI, pour contourner les difficultés d'un marché hétérogène, marqué par l'intensité concurrentielle et l'avantage compétitif, a adopté une approche originale jouant un rôle d'interface au sein d'un réseau de prestataires, avec une offre transversale complète qui privilégie l'accompagnement préventif plutôt qu'une démarche curative.

Au même titre que les *logiques de construction des situations de coopération et les approches de création et de répartition de la valeur ajoutée*, les résultats des terrains de recherche ont mis en lumière des **modes d'organisation de la coopération et des dispositifs de pilotage des activités** de conception collective, à l'image du concept de contrôle de gestion en plateau de Garel (1996), de convergences cognitives de savoirs différents ou complémentaires, parfois externalisés, sous contrainte de qualité de Fulconis, Paché et Solle (2012), de coûts-performances cachés et processus de conversion des coûts cachés en valeur ajoutée de Savall, (1974, 1975 ; 1992, 2005) pour éclairer les interactions des partenaires et expliciter les logiques d'adaptation voire de proactivité des partenaires.

Les mêmes logiques que celles décrites par Bouquin et Fiol (2010) ont été observées au sein des trois organisations, à quelques variantes près, empruntées à l'approche dysfonctionnelle :

- une logique intra-organisationnelle qui met en exergue un processus, des méthodes de pilotage des activités et des comportements pour articuler les décisions stratégiques et opérationnelles et satisfaire les critères de performances (visibles et cachées) ;
- une logique inter-organisationnelle, à travers des mécanismes de coordination pour piloter les interactions entre les différents partenaires.

En somme, les résultats issus des trois études de cas analysées montrent qu'en fonction du mode d'organisation de la coopération et des choix opérés en termes de CRVA-SCIO, des modes de pilotage et de contrôle sont mis en place. Nous avons observé dans un périmètre de coopération qui intéresse des structures captives (VASTEM), organisées sous forme de franchises intégrées (RES-OLTE) ou encore d'agences territoriales (GOPREX-SSI), des mécanismes de contrôle qui s'apparentent en partie à ceux décrits par Bouquin (1998), mais enrichis avec l'apport d'un système de pilotage socio-économique qui prône une approche décentralisée de la fonction de contrôle et des relations interpersonnelles avec les opérationnels¹⁷⁹(Ennajem C., 2011). Lorsque le périmètre de la coopération s'étend hors des frontières juridiques de contrôle, nous retrouvons les mêmes systèmes informationnels, la constatation directe ou une combinaison des deux pour régir la relation des partenaires.

D'autres mécanismes qui s'intéressent aux champs des activités ont également été observés, liés au contrôle des comportements (Ouchi, 1979), des actions (Merchant, 1982 ; Mintzberg, 1982), des activités (Fiol, 1991), le contrôle des coûts-performances cachés (Savall, 1974, 1975, Savall, Zardet, 1992, 2005), des qualifications (Mintzberg, 1982) et des compétences (Savall, Zardet, 1987, 2000).

¹⁷⁹ Ennajem, C. (2011). Évolution du rôle du contrôleur de gestion dans un contexte de contrôle de gestion décentralisé. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

En synthèse, nous avons observés deux axes principaux de pilotage et de contrôle (activités et comportements) qui renseignent davantage sur les autres procédés et paramètres qui régissent la relation de coopération. Prenons par exemple le contrôle de l'identité culturelle de RES-OLTE, ou celui portant sur l'axe politique de contrôle de VASTEM, au sens de Lorino (1997) : nous retrouvons ces mécanismes apparentés à l'un et/ou l'autre axe(s) signalé(s) précédemment.

Par ailleurs, les éléments de réponse à la question portant sur *la mesure et l'amélioration de la performance de la coopération à travers l'approche de la création et de la répartition de la valeur ajoutée* ont souligné les **limites de notre recherche**. En effet, si l'amélioration des performances ne souffre pas de contestation notoire par rapport aux résultats explicités dans l'analyse des trois cas, à travers les différentes valeurs ajoutées créées (organisationnelle, sociale, économique et financière), la réponse à la question de mesure de la performance au sein du territoire du contrôle a permis de proposer des résultats consolidés et n'a pas mesuré de façon précise les améliorations et les performances au niveau de chaque établissement du réseau réticulaire de RES-OLTE, ni de chaque agence territoriale de GOPREX-SSI.

Une autre limite de notre recherche concerne également la mesure de la performance hors du périmètre de contrôle des terrains d'expérimentation. La lecture et la traduction de cette mesure de performance ne sont approchées qu'à travers la nature et qualité de la relation (confiance, implication réciproque etc.), son horizon temporel comme logique pour expliquer les encastremements et les motivations des partenaires dans les SCIO. Les différents signaux émis par ces derniers quant à la poursuite ou non de la coopération sont également une autre traduction de la mesure de performance.

L'ensemble des résultats nous ont permis de proposer un modèle de pilotage de CRVA-SCIO. C'est ce que nous proposons d'explicitier à travers nos contributions.

➤ **Les contributions de la recherche**

Cette recherche portant sur l'analyse de trois secteurs d'activités différents, à travers une approche globale, a contribué à développer des connaissances théoriques et méthodologiques pour enrichir et/ou contextualiser des éléments de consolidation des théories et des logiques mobilisées, telles que la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction, la théorie socio-

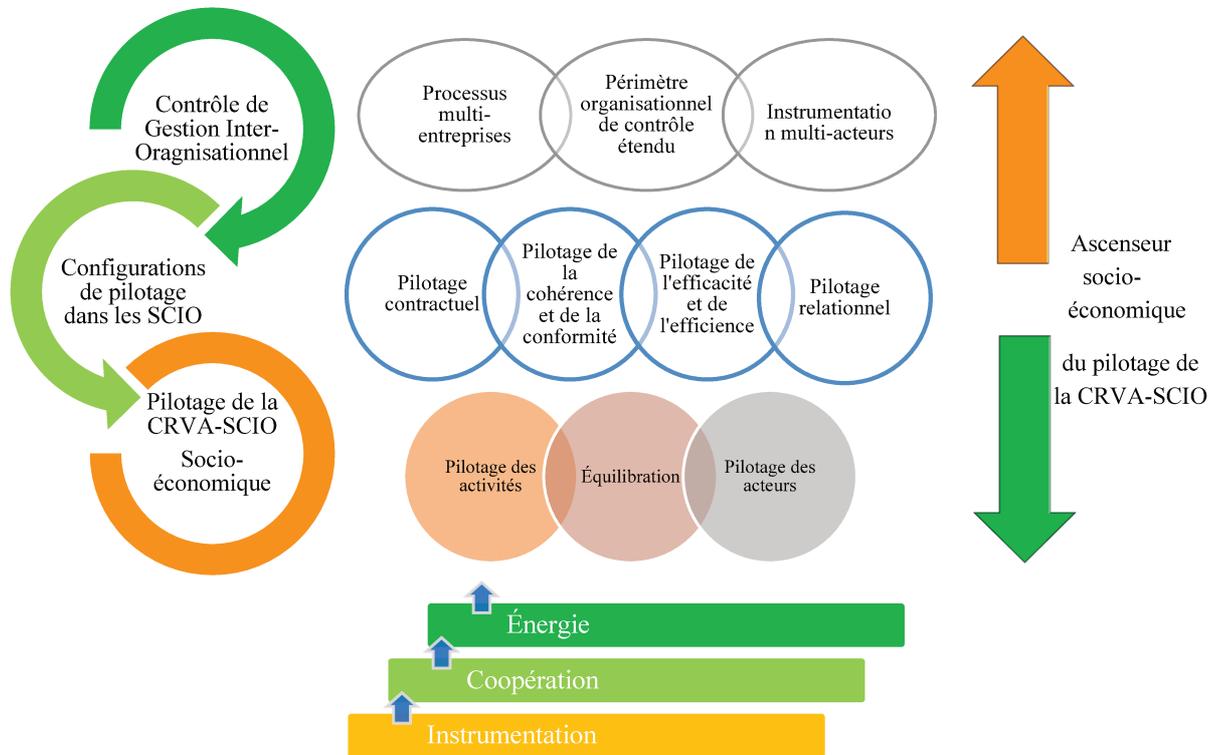
économique, la théorie des parties prenantes, et les logiques de coordination issues du contrôle de gestion inter-organisationnel. Des contributions managériales et organisationnelles sont également proposées.

Les terrains d'expérimentation ont été riches d'enseignements sur ce théâtre d'opérations. Pour scruter le « quoi » et davantage le « comment » de l'ouvrage collectif, pour le fortifier et l'enraciner, le pilotage de CRVA-SCIO dans ses configurations nécessite, comme nous l'avons démontré, deux fondements essentiels pour soutenir et équilibrer l'architecture de son édifice.

Ces piliers représentés par le **pilotage des activités** et celui du **potentiel humain** avec toute l'énergie des acteurs que cette construction suppose font partie de la connaissance de la réalité observable qui a été identifiée dans nos trois organisations, et que nous partageons à titre personnel à travers notre expérience et univers professionnel.

Qu'il s'agisse de structures captives (groupe composé de société mère et filiales), d'organisation sous forme de réseau (unités intégrées ou franchises mixtes), ou d'agences territoriales avec un périmètre consolidation, et quelle que soit la stratégie déployée dans la relation de coopération pour créer et répartir la valeur ajoutée à travers d'autres formes de partenariats, avec des marqueurs propres, le pilotage du « faire ensemble » ne peut pas faire l'économie de cet « ensemble » identifié dans le **modèle proposé de pilotage de CRVA-SCIO** (cf. figure n°44). Ce modèle traduit et synthétise toutes les analyses, les observations, les recueils de données et autres confrontations avec les référentiels existants que nous avons pu identifier tout au long de l'élaboration de notre travail de recherche. Il fait appel à :

Figure 44 - Modèle de pilotage de la CRVA-SCIO



1 - Une dimension inter-organisationnelle du contrôle de gestion qui fait référence à des processus multi-entreprises, œuvrant sur un territoire de contrôle étendu et faisant appel à une instrumentation multi-acteurs pour investir des lieux de création de valeur et faire face à la complexité de leurs processus ;

2 - Des configurations de pilotage des SCIO, perméables entre elles, pour clarifier et indiquer les domaines où s'exerce le « bras étendu du contrôle ». Elles synthétisent la connaissance du réel observable, puisqu'elles intéressent la relation de coopération et en particulier la nature des liens établis, l'intrant et l'extrant, comme produit/service, fruit de la coopération. Sur celui-ci, une conformité et une cohérence d'utilité et d'usage s'appliquent, pour ne pas les appréhender comme des valeurs de références. Ces configurations mettent aussi en évidence la performance, l'efficacité et l'efficience pour questionner les buts, les moyens et les retombées bénéfiques des liens et se prononcer, éventuellement, sur la poursuite ou non de la relation. En dernier ressort,

le potentiel humain est mis en lumière, considéré comme le seul facteur doté à la fois d'intelligence et d'action pour guider, orienter et s'assurer de l'adhésion du pilotage relationnel qui renseigne sur objectifs poursuivies et leurs cohérences stratégiques ;

3 - Des thèmes de pilotage pour expliciter les activités concrètes et les forces qui s'exercent au sein de la coopération et permettre ainsi aux partenaires d'identifier en interne et en externe les acteurs qui portent les actions et agissent sur les décisions pour réguler, ajuster, infléchir, insuffler ou développer l'énergie au sein de la coopération.

Ces trois strates, connectées et interdépendantes entre elles subissent, et c'est le propre d'une relation de coopération vivante, des turbulences issues d'un environnement parfois changeant, parfois conflictuel. D'où l'intégration à notre modèle d'un **triolet d'activateurs** et le recours à un **mécanisme multi-niveaux, multi-interfaces, multi-services, multi-acteurs**. Ces **principes d'énergie**, de **coopération** et d'**instrumentation**, œuvrent avec l'aide du **mécanisme d'ascenseur socio-économique** pour rendre les interactions des partenaires efficaces et efficientes.

Notre préoccupation d'approcher la connaissance de la réalité observable, à travers une approche qui privilégie le terrain et qui cherche à le transformer, nous a conduit à proposer ce modèle qui aurait été vain si nous avions été uniquement préoccupé du seul « contenant », laissant de ce fait le voile sur le contenu. Nous avons ainsi mis en lumière des thématiques qui explicitent le pilotage opérationnel, telles qu'elles ressortent de l'étude et de l'analyse des trois organisations.

Nous avons identifié une **dizaine de thématiques** pour le **pilotage opérationnel des activités et des acteurs** que nous rappelons succinctement ici (pour une lecture détaillée, se référer à l'annexe n°8).

Pilotage des activités
1- Gestion du temps : concentre essentiellement des thématiques qui concernent la planification, la programmation et la gestion de délais. Dans des activités comme celles de nos trois organisations (secteurs industriels et prestation de services), la gestion des intrants

et extrants nécessite une vigilance accrue et continue car ces activités recèlent des gisements potentiels importants de CRVA, comme nous l'avons démontré à travers nos analyses.

Les défauts de planification, de programmation et de gestion concertée des délais entre entités interdépendantes créent des conditions défavorables en matière d'adaptation réciproque tout au long de leur processus de coopération et peuvent déstabiliser, in fine, le système lui-même.

2- Conformité et qualité du produit/service : c'est le processus de l'activité inhérente à la qualité et la conformité des produits et services qui est visé. Ce que les acteurs de la coopération observent ou croient observer de leur propre produits et services et les exigences en termes de conformité et de qualité de ces derniers sont mis en équilibre avec les observables concernant le réel et les coordinations des propriétés du réel.

La non-qualité ou le défaut de qualité est synonyme de destruction de valeur ajoutée.

Elle relève aussi bien du produit/service directement que des actions ayant permis son obtention et causés par conséquent l'insatisfaction détectée en interne ou en externe.

3- Contingence de l'activité : ce sont les phases de « désorchestration » ou de discontinuité de l'activité qui sont visées, et tout particulièrement tous les troubles jugés fréquents, qui engendrent des interruptions intempestives de l'ordre productif au sein de la coopération.

4- Prise de décision : La prise de décision fait partie des déterminants de l'ADN qui répond à des questions essentielles que se posent les organisations quant à leurs modes de fonctionnement.

Elle permet ainsi de s'assurer que le pilotage en général et qui plus est celui de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle est bien opérationnel et participe à asseoir la stabilité jugée nécessaire dans les méandres des flux de changements.

5- Instruments de gestion : l'instrument de gestion est considéré dans sa dimension collective et dynamique au travers l'action pour servir la coopération.

Une fonction importante est dédiée aux instruments de gestion dans le pilotage de la CRVA-SCIO. Ils jouent un rôle de mise en relation entre entités cars ils ont considérés comme des « outils d'interfaces », multiniveaux.

Pilotage des acteurs

6- Gestion de la coopération/conflit : les acteurs de la coopération, à travers le choix qu'ils opèrent, se trouvent obligés à asseoir un processus de gestion de la coopération/conflit pour rétrécir le champ des anomalies et promouvoir le consensus comme mode de convergence de leurs intérêts réciproques.

La différenciation n'est pas en soi un problème, c'est même une des caractéristiques de ce type de configuration, car les objectifs et les stratégies des entités peuvent être de nature variée, mais lorsque les interactions constructives cèdent la place à des antagonismes exacerbés, la dispersion provoque la désynchronisation de l'action coopérative, le blocage des mécanismes de prise de décision et altère son efficacité et sa profitabilité.

7- Qualité/Style de management : ce sont les relations et les liaisons horizontales et verticales (HoriVert) qui sont visées et en particulier, la qualité et le style de management des responsables hiérarchiques, dirigeants, pilotes et autres animateurs du périmètre de la coopération.

Deux mécanismes en particulier sont mis en exergue : la coopération et la coordination.

Le premier centré sur les acteurs, il s'intéresse à la mobilisation du groupe constituant la coopération pour valoriser une production collective. Il doit œuvrer pour fédérer les hommes, agréger leurs compétences, conjuguer les talents et les intelligences pour plus d'implication et plus d'adhésion des acteurs.

Le second, doit s'assurer des meilleurs pratiques en matière d'ordonnancement et d'enchaînement d'actions et contrôler leurs exécutions par les acteurs désignés en veillant au respect des moyens utilisés et des temps impartis.

8- Gestion des compétences : La compétence collective peut-être définie comme la réponse la plus appropriée que les acteurs d'un système en interaction doivent apporter dans le cadre de résolution d'une situation donnée dans un contexte déterminé.

La gestion des compétences s'inscrit ici dans le cadre d'un processus d'engagement des acteurs dans l'analyse partagée des compétences qui influencent les représentations de leurs relations dans le système de coopération.

Elle permet de maintenir, individuellement et collectivement, le degré des connaissances et des aptitudes des acteurs et d'insuffler l'énergie nécessaire au « volontarisme managérial » pour opérer le fonctionnement le plus pertinent de leur organisation.

9- Niveau de la charge de travail : La charge de travail questionne les problématiques de la régulation, de la répartition et de l'équité pour assurer un fonctionnement efficace et efficient de l'ordre productif.

L'enjeu majeur vise l'adéquation de cette charge de travail avec les objectifs (stratégiques, commerciaux et financiers) qui conditionnent la performance de la coopération.

Cette dernière doit donc faire l'objet d'une analyse approfondie et exiger une maîtrise de ses effets de la part des parties prenantes engagées pour ne pas laisser la place aux ajustements aléatoires, trop informels, qui peuvent affecter l'allocation des ressources et altérer la capacité des acteurs à œuvrer ensemble.

10- Horaires de travail : la gestion des horaires renvoie à la différenciation des horaires des partenaires impliqués dans un processus de continuité global de l'activité conjointe.

L'absence de gestion des horaires de travail, notamment pour des entités engagées dans des processus de co-production, engendrent des désynchronisations et des désorchestration de l'activité qui peuvent avoir pour conséquences, le manque de coordination et la rupture au niveau de l'ouvrage collectif.

L'harmonisation des horaires renforce de ce fait la coordination et fiabilise la continuité de la relation.

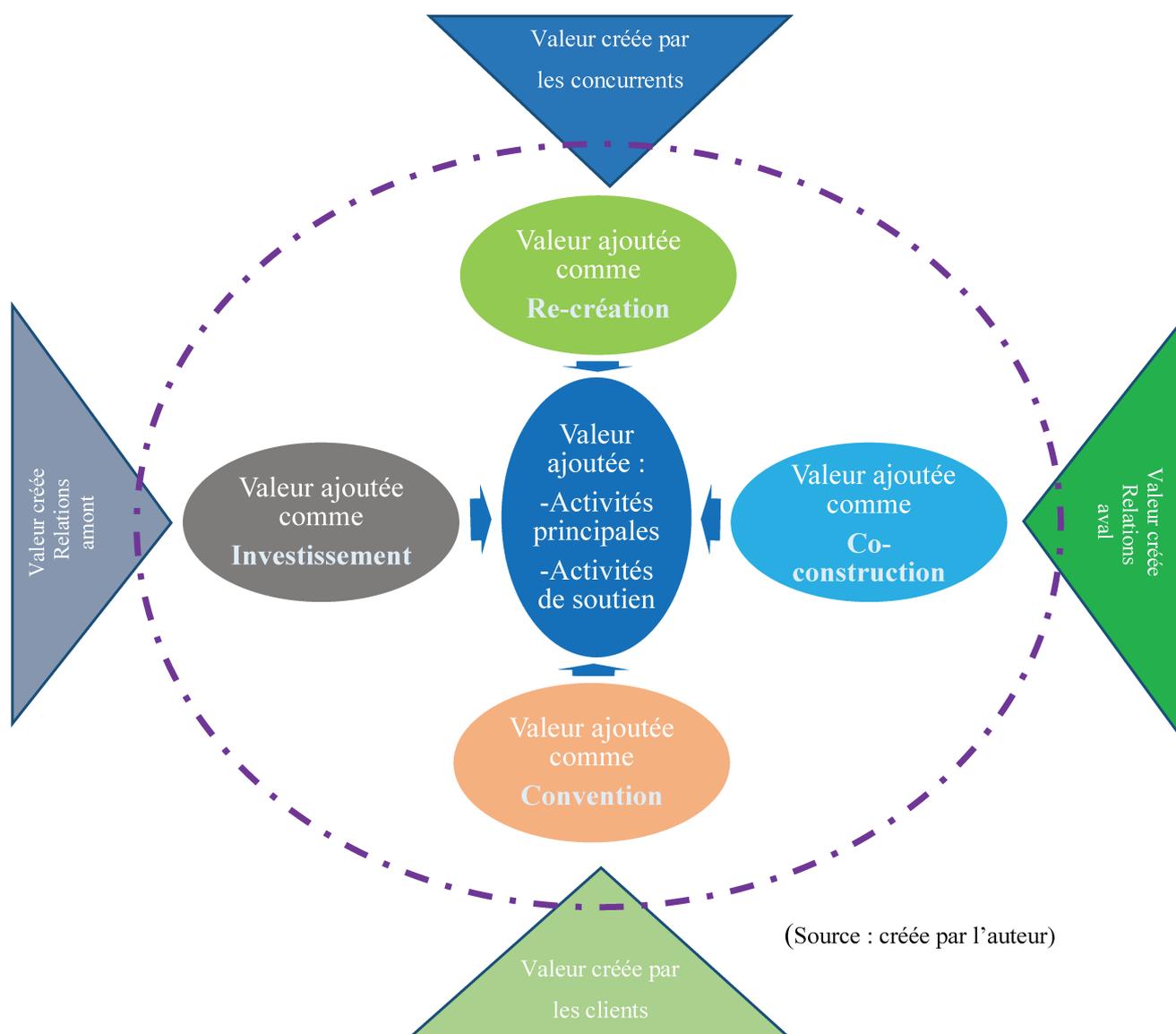
La gestion des horaires comme la gestion du temps concernent davantage un ajustement et une adaptation croisés principalement de l'action des entités. La motivation et l'implication, en tant qu'activateurs psychologiques, favorisent cette adaptation.

✓ **Les contributions à la théorie socio-économique des organisations**

Le cadre théorique majeur de notre recherche est la théorie socio-économique, en ayant choisi les concepts de « coûts-performances cachés » et de « conversions de coûts cachés en valeur ajoutée ». Les résultats ont mis en évidence un **enrichissement de la définition de la valeur ajoutée socio-économique étendue** (VASE) et son positionnement par rapport à la valeur ajoutée classique pour éclairer la CRVA-SCIO. En effet, la VASE et à travers elle la CRVA,

sont appréhendées non seulement comme une « **re-création de la valeur** », par l'activation et la revalorisation de ressources humaines et matérielles, mais aussi à travers trois autres marqueurs en tant que « **co-construction** » pour questionner les interrelations, démultiplier et mieux organiser cette création de valeur ajoutée dans le temps. C'est également une « **convention** » car la valeur créée est toujours la résultante d'une convention avec des variantes plus ou moins organisées, dont le processus est jugé indispensable pour présider un partage équitable entre les parties prenantes. Enfin, la création de valeur ajoutée est aussi un « **investissement** » qui se sert l'économique pour servir le social et réciproquement, dans une approche responsable qui n'interdit pas l'exploration d'autres univers pour structurer un modèle socio-économique durable.

Figure 18 - Les marqueurs de la création de la valeur ajoutée



La **contextualisation de la gestion des coûts partagés, l'instrumentation multi-acteurs et l'ascenseur socio-économique** en tant que mécanisme de coordination dans le **pilotage de la relation de coopération**, ont été également mis en lumière. Ceci sous-tend l'intégration des partenaires dans le pilotage des activités et des acteurs et conforte « le bras » étendu du contrôle. Ce résultat positionne le pilotage des parties prenantes externes comme partie intégrante de l'environnement du pilotage interne, rendant ainsi les frontières de la coopération perméables.

✓ **Les contributions à la théorie des parties prenantes**

Si la corrélation entre le pilotage des parties prenantes et la seule dimension financière de la performance constitue un marqueur principal de la théorie des parties prenantes, le pilotage de la CRVA-SCIO à travers les résultats de notre recherche, contribue clarifier davantage les implications des parties prenantes en s'appropriant d'autres dimensions de la performance visible ou caché qui concilient l'économique et le social durable.

✓ **D'autres contributions à rattacher aux théories d'incitation, de coûts de transactions et de contrôle de gestion inter-organisationnel**

Nos résultats apportent également nous semble-t-il, d'autres éléments de compréhension qui sont transversaux aux cadres théoriques mobilisés. Nous les citons succinctement :

- Pour favoriser la création et la répartition de la valeur ajoutée, **l'effet d'entraînement** est capital en matière de répartition des ressources mises en commun (surinvestir pour la réussite d'un projet de coopération). Les partenaires disposant de plus de moyens doivent être prêts à surinvestir pour donner plus de chances à la réussite de projets de coopérations. Cet effet conditionne la création de la valeur pour tous les partenaires.

- La **thérapie** de la « **marge équitable** » a des effets positifs durables sur la relation de la coopération, le questionnement concernant le niveau de répartition de la valeur ajoutée, exige forcément d'opérer un choix quant au volume d'activité et la marge que procure la coopération avec l'un ou l'autre des partenaires. Les termes de l'accord et les exigences par exemple d'une agence commerciale œuvrant sur un plan international pour distribuer les produits issus de la coopération ne sont pas à considérer sur un même niveau que ceux d'un agent local dont le maillage du territoire est restreint.

- La **traçabilité de la CRVA** doit être guidée par un processus qui ne morcelle ni ne dilue les responsabilités. Cette position met en évidence la nécessité d'un **contrôle de gestion** ouvert pour piloter la CRVA-SCIO. Dans cette perspective, les arbitrages fréquents de CRVA doivent obéir à la construction préalable d'une **représentation partagée** avant toute ambition d'inscrire la relation dans des projets collectifs.

- Le **processus de suivi et d'identification** de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle demeure un processus interne à la structure, mais tend à privilégier une **construction** et une **vision collectives** lorsqu'il est structuré et outillé.

➤ **Les contributions méthodologiques**

L'approche dysfonctionnelle et les concepts de « coûts-performances cachés » et de « conversion des coûts cachés » appliqués aux systèmes de coopération inter-organisationnelle ont mis en lumière des thématiques de pilotage de la CRVA-SCIO, à partir d'un processus d'analyse partagé entre référentiels existants et des données empiriques. C'est un résultat de recherche qui peut être exploité dans l'étude d'autres configurations. Ce processus dialectique entre éléments théoriques et empiriques rendu tangible par la méthodologie de recherche-intervention socio-économique a permis d'accéder à des validations externes progressives, itératives et mêmes interactives alternant tantôt la déduction, tantôt l'induction, tantôt l'abduction. L'analyse de trois cas renforce l'intersubjectivité contradictoire de ces évaluations et consolide la validité des résultats.

➤ **Les contributions managériales et organisationnelles**

Nos résultats de recherche montrent la dimension centrale qu'occupe la CRVA et son pilotage au sein des organisations dans leurs configurations inter-organisationnelles.

Si la coopération est appréhendée comme un véritable « cheval de Troie » pour capter et créer de nouvelles ressources, les arbitrages en matière de CRVA, inhérents à ces situations de coopération, méritent un éclairage " qualimétrique " pour justifier les choix et les options stratégiques. L'approche de CRVA-SCIO est souvent abordée avec distance rendant son interprétation économique approximative et ordinaire. Sans doute que la traçabilité de cette

CRVA, de surcroît dans des organisations sans lien hiérarchique entre elles, y participe pour une large part, mais il convient de souligner que d'abondants travaux sont consacrés à leur formation, alors que peu d'entre eux traitent de leur fonctionnement et de leur dynamique temporelle.

Notre modèle questionne cette approche de CRVA-SCIO et apporte des éléments de réponse pour plus de traçabilité et de visibilité des actes et actions de coopération. La mise en place d'un système de pilotage opérationnel des activités et des comportements, soutenu par des activateurs, tels que nous les avons explicités précédemment, guidé par des leviers et indicateurs, ont permis une traduction positive de la performance organisationnelle, sociale, économique et financière.

La mise en évidence des *dix thématiques de pilotage opérationnel de la CRVA-SCIO* constitue un résultat de recherche au niveau managérial et organisationnel pour saisir les dimensions de ce nouvel ordre productif. Notre modèle permet également d'apporter des éléments de réponses complémentaires en explicitant le contenant et le contenu du pilotage de CRVA-SCIO et les articulations dans une dynamique interactionnelle et relationnelle.

➤ **Les perspectives de la recherche**

Notre travail de recherche s'est attelé à analyser trois systèmes de pilotage de CRVA-SCIO en identifiant essentiellement des limites tenant à la mesure de la performance entre partenaires externes dans des configurations qui échappent au contrôle.

La convergence des mécanismes de pilotage et la démultiplication d'outils partagés est à l'origine de cette traduction négative. Susciter d'autres approches de la CRVA dans les situations de coopération inter-organisationnelle, notamment en matière de transparence et de partage d'outils et d'instruments de mesure pour guider les partenaires vers un contrôle de gestion plus ouvert, plus connecté et plus transparent est une perspective d'extension de la recherche.

D'autres développements restent également à explorer pour analyser de manière comparative, à travers une approche dynamique de CRVA, les situations de coopération marchande et non marchande (formation, développement, voire destruction), ou encore pour développer l'habileté des gestionnaires à gérer les relations de coopération inter-organisationnelle, considérée comme

la principale source d'avantage concurrentiel. Enfin, des extensions de la recherche peuvent aussi concerner la CRVA-SCIO pour produire des connaissances valides et améliorer le management des risques¹⁸⁰

¹⁸⁰ Cappelletti, (2007, 2009), op.cit.

Bibliographie

Abrahamson, E., Fombrun, C.-J. (1992). Forging the iron cage : Interorganizational networks and the production of microculture. *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2, p. 175-194.

Abrahamson, E., Fombrun, C.-J. (1994). Macrocultures : Determinants and consequences. *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, p. 728-755.

Adler, L. (1979). La Stratégie et La Symbiose, Harvard L'expansion, Automne, p. 85-98.

Ahuja, G., Polidoro, F. Jr, Mitchell, W. (2009). Structural homophily or social asymmetry ? The formation of alliances by poorly embedded firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 9, p. 941-958.

Akerlof, G. A. (1970). The Market for Lemons : Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, 84: 3, p. 488-500.

Alchian, A., Woodward, J. (1988). The firms dead, long live to the firm », *Journal of Economic Literature*, vol. XXVI, p. 65-79.

Alchian, A.A., Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62, December, p. 777-795.

Aliouat, B. (1996). Les stratégies de coopération industrielle, *Économica*, Paris.

Amabile, S., Gadille, M. (2006). Coopération interentreprises, système d'information et attention organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, n° 164, p. 97-118.

Amisse, S. (2011). Dynamiques de cluster : logiques coévolutives et séquences de proximités, le cas du végétal spécialisé. *Economies et finances*. Université d'Angers, 2011.

Aoki, M. (1986). Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm. *American Economic Review*, 76, décembre, p. 971-983.

Aoki, M. (1988). *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press. Traduction française : *Économie japonaise. Information, motivations et marchandage*, Paris, *Economica*.

Argyris, C., Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison Wesley, Reading Mass.

Arlandis, J. (1987). De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance. In : *Revue d'économie industrielle*, vol. 39, 1er trimestre. Les nouvelles industries de l'information et de la communication, p. 228-243.

Asanuma, B. (1989). Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation specific skill. *Journal of the Japanese and International Economies*, no3, p. 1-30.

Assens, C. (2001). Dossier d'Habilitation à diriger des recherches, Université Paris Dauphine.

Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*, Basic Books, New York.

Barney, J-B., Hansen, M-H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 175-190.

Barré, PH. (2012). Innovation, connaissances et avantages compétitifs territoriaux. Créativité et innovation dans les territoires : une stratégie d'avenir ? 5ème Université d'été « Emploi, compétences et territoires » du Céreq dans Relief.38.

Barrère, A. (1974). *Histoire de la pensée économique et analyse contemporaine*, Montchrestien, 2 tomes, Paris.

Baumard, P., Ibert, J. (2014). Quelles approches avec quelles données ? In R.-A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, 4ième édition, p. 105-124. Paris : Dunod.

Beaulieu, S., Rou, M., Pasquero, J. (2002). Linking the management of legitimacy and the learning process : evidence from a case study, Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, 5-6 avril, Athènes (In Buisson, 2005).

Beckert, Jens. (1996). What Is Sociological about Economic Sociology ? Uncertainty and the Embeddedness of Economic Action. In : *Theory and Society* 25, p. 803-840.

Begniss, H., Estivalette, V. F., Pedrozo, E., Cruz, L. (2006). La Coopération en tant que Stratégie selon différentes Perspectives Théoriques. XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin, 25p.

Bengtsson, M. et Kock, S. (2014). Coopetition - Quo vadis ? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, vol. 43, p. 180-188.

Bengtsson, M., Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, n° 3, p. 178-190.

Bessire D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Septembre, p. 127-150.

Blanchot F. (2007). Différences culturelles et réussite des alliances. *Gestion en contexte interculturel : problématiques, approches et pratiques*, Davel E. (Ed.). Presses universitaires de Laval et Télé-université, Laval.

Blanchot, F. (1997). Les accords inter-firmes et concepts associés : une grille de lecture en termes d'interpénétration organisationnelle. Congrès AIMS, Montréal.

- Boje D. (2004). Contribution de la qualiétrie à la méthodologie de la recherche », Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualiétrique. Observer l'objet complexe, préface, Economica, Paris, p. 13-19.
- Bonnardel, S., Géniaux I., (2006). Les relations inter-organisationnelles : espace de renouvellement de la pensée stratégique, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève, 13 -16 juin.
- Boulay, J. (2007). Contrat, technologie, normes : une mesure de l'efficacité comparée et combinée de trois mécanismes de gouvernement des relations de franchise. 23ème congrès de l'Association Française de Marketing, Aix-les-Bains.
- Bouquin, H. (1998). Le contrôle de gestion, PUF, 4ème édition.
- Bouquin, H., Fiol, M. (2007). Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver. Cahier de recherche du Crefige.
- Bourdon, F., Weill-Fassina, A. (1993). Réseau et processus de coopération dans la gestion du trafic ferroviaire. *Le Travail Humain*, 57, p. 271-287.
- Bourguignon, A. (1995). La performance, essais de définition. Revue française dz comptabilité, n° 269, juillet-août, p. 60-65.
- Bourguignon, A. (2006). Les instruments de gestion au risque de la réification. Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Paris : Université Paris-Dauphine. p. 9.
- Brandenburger, A., Nalebuff, B. (1996). Co-opetition, Doubleday, 288 p.
- Brandenburger, A.M. et Stuart, H.W. Jr. (1996). Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 5, n° 1, Spring, p. 5-24.
- Brechet, J-P., Saives, A-L. (2001). De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale. *Finance Contrôle Stratégie* 4(3) : p. 5-30.
- Buisson, M. (2008). Légitimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives. *Humanisme et Entreprise*, 289, (4), p. 29-57.
- Buono, A.F., Savall, H. (2007). SEAM in the context of merger and acquisition integration. *Buono & Savall, Socio-economic Intervention in Organizations*. IAP, p 385-400.
- Burlaud, A. (2000). Contrôle de gestion. In *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion, Audit* (Colasse, B.), Éditions Economica, article n° 39.
- Burt, R., (1982). *Toward a Structural Theory of Action*, New York, Academic Press.
- Business Review*, January-February, p. 133-139.

Butera, F. (1991). La métamorphose de l'organisation : Du château au réseau. Les Éditions d'Organisation, France.

Caghassi, J. (2004). Évaluation d'une démarche de changement dans un contexte de fusion. Le cas d'une entreprise de carrosserie. Actes de colloque ISEOR : Mutation stratégique des chambres de commerce et d'industrie, Economica.

Camarinha-Matos, L.M., Afsarmanesh, H. (1999). Tendencies and general requirements for virtual enterprises. Infrastructures for virtual enterprises, p. 15-30. Springer, US.

Campbell, D.T., Fiske, D.W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. Psychological Bulletin, n°56, p. 81-105.

Cappelletti, L. (2010). Le contrôle de gestion en mouvement. État de l'art et meilleures pratiques, Eyrolles, Éditions d'organisation, p. 63-78

Cappelletti, L. (2012). Le contrôle de gestion de l'immatériel : une nouvelle approche du capital humain, Éditions Dunod, Management Sup.

Cappelletti, L., Khouatra, D. (2002). La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine. Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, May, France.

Cappelletti, L., Khouatra, D. (2004). Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle. Comptabilité - Contrôle - Audit, tome 10, (1), p. 127-146.

Cappelletti, L., Voyant, O., Savall, H. (2018). Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés. ACCRA, 2(2), p. 71-91.

Capron, M. (2000). Comptabilité sociale et sociétale. In Colasse B. (ed), Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, Economica, p. 407-419.

Chaari, S. (2008). Interconnexion des processus interentreprises : une approche orientée services. Thèse de Doctorat, INSA-Lyon).

Chanut, O. (2004). Étude exploratoire sur les enjeux de l'arrivée à maturité d'un réseau de franchise : pouvoir, confiance et contrat. Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Nov, Dijon.

Charreaux, G. (2002b). L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives. Revue française de gestion, vol. 28, n° 141, novembre-décembre, p. 75-107.

Charreaux, G. (2007). La valeur partenariale : vers une mesure opérationnelle. Comptabilité-Contrôle-Audit, T13, Volume 1, p. 7 à 46, juin.

Charreaux, G., Desbrières, Ph. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie, vol. 1, n° 2, juin, p. 57-88.

Chaserant, C. (2007). Les fondements incomplets de l'incomplétude : Une revue critique de la théorie des contrats incomplets. L'Actualité économique, 83 (2), p. 227-253.

Chi, T. (1994). Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure. *Strategic Management Journal*, 15(4), p. 271-290.

Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leur facteur de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit*. 2 (2), p. 51-74.

Chung, S., Singh, H., Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 1, p. 1-22.

Coase, R. H. (1937). The nature of the Firm, *Economica*, vol. 4.

Coase, R. H. (1984). The New Institutional Economics, *Journal of Theoretical and Institutional Economics*, vol. 140, n° 1.

Coase, R. H. (1988). *The Firm, The Market, and the Law*, Chicago, The University of Chicago Press.

Coff, R.W. (1999). When Competitive Advantage doesn't lead to Performance : The ResourceBased View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science*, 10 : 2, p. 119-133.

Cohen, W. M., Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation. *Administrative Science Quarterly*, n°35(1), p. 128.

Coleman, J. (1990). *The foundations of social theory*, Cambridge, Harvard University Press, p. 428-429.

Colletis, G. et Pecqueur, B. (2005). Révélation de ressources spécifiques et coordination située. *Économie et institutions* 6-7, p. 51-74.

Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure : An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26 (6), p.604-623.

Coriat, B. (2000). Compétences, Structures de gouvernance et rente relationnelle. Le cas de la conception de grands projets complexes. *CREI*, p. 1-34.

Couret A., Joffre P., Koenig G. et Montmorillon (de) B., De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, *Economica*, Paris, p. 105-128.

Cyert, R., March, J. (1963). *A behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Dagnino, Giovanni, B., Le Roy, F., Yami, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, N° 176, p. 87-98.

Das, T.K., Teng, B.S. (2000). Instabilities of strategic alliances : An internal tensions perspective, *Organization science*, 11 :1, p. 77-101.

David, A. (1999). Intervention methodologies in management research. Track : Collaborative management / Research approach.

David, A., Hatchuel, A., Laufer, R. (2000). Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Vuibert.

De la Garza, C. (1998). Le travail collectif en tant qu'activité de régulation. Performances humaines et techniques, 96, 20-29.

De Préneuf, G. & Gotte, F. (2013). Paradoxe de la croissance du secteur des services en ingénierie informatique et projets socio-économiques, in Savall, H., Zardet, V. & Bonnet, M. Réindustrialisation et dynamisation multi-sectorielle, Paris : Economica, pp. 129-134.

Dekker, H.C. (2004). Control of Inter-Organizational Relationships : Evidence on Appropriation concerns and coordination requirements. Accounting, Organizations and Society, vol. 29, p. 27-49.

Delerue, H., (2004). Performance des alliances : Une gestion duale du risque relationnel. XIII conférence de l'AIMS. Normandie- Vallée de la Seine. Juin.

Dierickx, I., Cool, K.O. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management Science, vol. 35, n°12, p. 1504-1511.

DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. American Sociological Review, n°48 (2), p. 147-160.

DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: In-stitutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field. American Sociological Review, vol. 48, p. 1750-1762.

Dodgson, M. (1993a). Learning, trust and technological collaboration. Human Relations, p.77-95.

Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. Journal of Economic Literature, vol. XXVI, p. 1120-1171

Douard, J. P., Heitz, M. (2003). Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions, Revue française de Gestion, 5 : 146, 23-41.

Dowling, J.B., Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy : Social values and organizational behavior. Pacific Sociological Review, Vol.18, p. 122-136.

Doz, Y. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes ? Strategic Management Journal, vol 17 : 1, p. 55-83.

Doz, Y., Hamel, G. (2000). L'avantage des alliances - Logiques de création de valeur, DUNOD.

Drewe, P. (1996). La coopération transfrontalière en Europe, un bilan critique, communication pour les IVèmes rencontres de l'APDR, Universidade de Beira Interior, Covilhã.

Dumoulin, R. (1996). Les configurations de contrôle au sein des réseaux inter-organisationnels - Une recherche exploratoire. Thèse de doctorat, IAE de Lille.

Dumoulin, R. (1997). Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques. *Comptabilité-Contrôle-Audit / Tome 3-Volume 2-Septembre*, p. 45 à 58.

Durand, T. (1997). Savoir, savoir-faire et savoir-être, *Communication*, VIème Conférence AIMS, Montréal, Mai.

Durand, Thomas, (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, vol. no 160, no. 1, p. 261-292.

Dussauge, P., Garrette, B. (1996). *Les Stratégies d'alliance*, Les Éditions d'organisation.

Dyer, J. (1997). Effective Interfirm Collaboration : How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, vol 18, p. 535-556.

Dyer, J., Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and source of interorganizational competitive strategy ; *Academy of Management Review*, 23(4), p. 487-679

Eberwein, W-D., Schemel, Y. (2005). Coalesce or Collapse : Mandate Enlargement and the Expansion of International Organizations. Revision of the paper originally prepared for the World International Studies Conference, Istanbul, August 24-27, 57 pages.

Edwards et Bell (1961 Edwards, E.O., Bell P.W. (1961). The theory and measurement of business income, Berkeley : University of California press.

Engels, F. (1844). Esquisse d'une critique de l'économie politique, *Annales franco-allemandes*, p. 86-114.

Ennajem, C. (2011). Évolution du rôle du contrôleur de gestion dans un contexte de contrôle de gestion décentralisé. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

Farès, M., Saussier, S. (2002). Coûts de transaction et contrats incomplets. In : *Revue française d'économie*, volume 16, n°3, p. 193-230.

Fargier, C. (2007). Approfondissement et consolidation de l'implantation du management socio-économique. Actes de colloques ISEOR : L'hôpital et les réseaux de santé, *Economica*. p. 252-258.

Favreau, O. (1989). La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources, p. 249-268, in Salais R., Thevenot L. (dir.), *Le travail ; marchés, règles, conventions*, Paris, Insee-Économica, 1989.

Figge, F., Schaltegger, S. (2000). Was ist stakeholder value ? *Universitat Lunberg*.

Fiol, M. (1991), *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse d'Etat, Université de Paris Dauphine.

Forgues B., Fréchet M., Josserand E (2006). Relations inter-organisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche, *Revue française de gestion*, n°164, p. 18.

François, P. (2016). La conduite d'une stratégie de différenciation dynamique. Recherche-intervention dans une PME hybride, sous la direction de Véronique Zardet. - Lyon : Université Jean Moulin. Thèse soutenue le 21/12/2016.

Fréry F., Laroche, H. (1997). Stratégie : s'adapter ou construire, in L'art du Management (collectif), Village Mondial,

Frery, F. (1997). Proposition de typologie des entreprises transactionnelles. Colloque Connivences d'activités, contrats, coopérations et métamorphoses des organisations, Luxembourg et Nancy, p. 694-71.

Friedberg, E. (1993). Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée, Seuil, Paris.

Frisou, J. (2000). Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste, Recherche et Applications en Marketing, 15, 1, p. 63- 80.

Fritsch, M., Lukas, R. (2001). Who cooperates on R&D, Research Policy, 30, p. 297-312.

Froehlicher, T. (1996). Éléments sur le management des coopérations interentreprises, une contribution à l'analyse, en termes de configurations relationnelles. Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion, Nancy.

Fulconis, F. (2000). La compétitivité dans les structures en réseau, Thèse de doctorat, université de Nice Sophia-Antipolis.

Fulconis, F., Paché, G., Solle, G. (2012), Les structures en réseau : quel sens pour la performance collective ? Vers un contrôle de gestion en plateau, Actes des IIIes États Généraux du Management, Strasbourg, pp. 1-14.

Fulconis, F., Roveillo, G. (2011). La prestation logistique : origines, enjeux et perspectives. Éditions Management & Société, Coll. « Les Essentiels de la Gestion », Caen, 275 pages.

Gaffard, J.L. (1990). Économie industrielle et de l'innovation. Paris : Dalloz.

Galaskiewicz, J., (1985). Interorganizational Relations. Annual Review of Sociology, Vol.11, p.281-304.

Gambetta, D. (1988). Can we trust ? Dans Trust : Making and breaking cooperative relations, p. 213-238. In Gambetta, D. (eds). Oxford : Blackwell Publishers.

Garel, G (1996). L'entreprise sur un plateau : Un exemple de gestion de projet concurrente dans l'industrie automobile », Gestion 2000, n° 3, p. 111-134.

Garette, B., Dussauge, P. (1995). Les stratégies d'alliance, Éditions d'Organisation, Paris, 283p.

Garud, R., Kumaraswamy, A., (1993). Changing Competitive Dynamics in Network Industries : An Exploration of Sun Microsystems'Open Systems Strategy. Strategic Management Journal, vol. 14, n° 5, p. 351-369.

- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3 (2), p. 145-165.
- Genelot, D. (2001). *Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants*. INSEP éditions, Paris
- Géraudel, M., Chollet, B. (2009). Quand la PME bénéficie du bouche à oreille : l'effet combiné de la personnalité du dirigeant et de son réseau personnel. *Management International*, Vol. 13, No. 4, p. 47-64.
- Ghertman, M. (2003). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue française de gestion*, no 142(1), p. 43-63.
- Ghoshal, S., Moran, P. (1996). Bad For Practice : A Critique of The Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 13-47.
- Giddens, A., (1987). *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France, Collection Sociologies, 480p.
- Giordano-Spring, S., Martinez, I., Giordano, O. (2015). Coûts historiques vs. justes valeurs pour mesurer le résultat comptable ? Les arguments comparés des professionnels du chiffre Dans *Comptabilité - Contrôle - Audit 2015/3 (Tome 21)*, p. 119 à 148.
- Girard, S. (2015). *Contribution à l'analyse des pratiques de coopération interorganisationnelle territorialisée : le cas de l'Insertion par l'activité économique*. Lyon 3.
- Girin, J. (1995). Les agencements organisationnels. *Des Savoirs en Action. Contributions de la recherche en gestion (sous la Direction de Charue-Duboc, F.)*. L'harmattan, Logiques de Gestion, p. 233-278.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N. (1993). Management, Technology and Agility : The emergence of a new era in manufacturing, *International Journal of Technology Management*, 8(1-2), p. 18-38.
- Goulet C. (2012). *Pratiques de contrôle tout au long de la relation de franchise : une double enquête franchiseur-franchisé*, 33ème Congrès AFC-Comptabilité-Innovation.
- Goulet, C., Meyssonier, F. (2009). Le contrôle des réseaux de franchise. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 17 (1), p. 99-122.
- Goulet, C., Meyssonier, F. (2011). Le contrôle des réseaux de franchise, *Comptabilité Contrôle Audit (CCA) Tome 17, volume 1, avril*, p. 99 à 122).
- Gourlay, S., Nurse, A. (2005). Flaws in the "Engine" of Knowledge Creation : A Critique of Nonaka's SECI Model, In : A. F. Buono et F. Poulfelt, dir., *Challenges and Issues in Knowledge Management, Research in Management Consulting Series, Vol 5, Ch 13*, Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, p. 293-315).

- Granata, J., Le Roy, F. (2014). Le management de la coopétition en PME : le cas des vignerons du Pic Saint-Loup. *Finance Contrôle Stratégie*, 17(2), p.1-16.
- Grandori, A. (1997). An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes. *Organization Studies*, 18/6, p. 897-925.
- Grandori, A., Soda, G. (1995). Inter-firm Networks : Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, 16/2, p 183-214.
- Granovetter, M., 1990, «The old and the new economic sociology : A history and an agenda », in R. FRIEDLAND et A.F. ZHURBACH (eds.), *Beyond the Marketplac : Rethinking Economy and Society*, New-York, A. de Gruyter, pp.89-112.
- Grant R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments : organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, vol. 7, n° 4.
- Guerrien, B. (1996). *Dictionnaire d'analyse économique*, La Découverte.
- Guibert, N., Dupuy Y. (1997). La complémentarité entre contrôle "formel" et "contrôle informel" : le cas de la relation client-fournisseur. *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol. 1, p. 39-52.
- Guilhon, B., Gianfaldoni, P. (1990). Chaînes de compétences et réseaux, *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, 1er trimestre, p. 97-112.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust ? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), p. 85-122.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns : A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40, p. 619-652.
- Gulati, R. (1995a). Social structure and alliance formation patterns : A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 4, p. 619-652.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 4, p. 293-317.
- Gulati, R., Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from ? *American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 5, p. 1439-1493.
- Hagedoorn, J., Frankort, H.-T.-W. (2008). The gloomy side of embeddedness : The effects of overembeddedness on inter-firm partnerships formation. *Advances in Strategic Management*, Vol. 25, p. 503-530.
- Hambrick, D. (1989). Putting Top Managers Back into the Strategy Picture. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 10, p. 5-15
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 83- 103.

Hamel, G., Doz, Y., Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors - and win, Harvard

Harbi, N. & Zardet, V. (1988). Un outil d'aide au diagnostic socio-économique : le logiciel SEGESE, qualité intégrale dans les entreprises et professionnalisme, p. 222-251.

Harbi, N. & Zardet, V. (2007). SEAMES (SEGESE): A Professional Knowledge Management Software Program, in Buono, A. & Savall, H. Socio-Economic Intervention in Organizations: The Intervener-Researcher and the SEAM Approach to Organizational Analysis, Charlotte : IAP, p. 352-372.

Hart, O. et Moore, J. (2004). Agreeing Now to Agree Later : Contracts that Rule Out but do not Rule In," NBER Working Papers 10397. National Bureau of Economic Research, Inc.

Heitz, M. (2000). Les coopérations interentreprises, une grille de lecture ». Finance Contrôle Stratégie - Volume 3, N° 4, décembre, p. 57-81.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. Organization Science, 2(1), p. 88-115.

Ibert, J., Baumard, P. (1997). The Oligopolist's Discordance Made Acceptable ? Enacting Socially-embedded Knowledge to Act it Out in One's Favor. Cahiers de Recherche DMSP, n° 251, janvier, présenté à l'Academy of Management annual meeting, BPS Track, septembre, San Diego.

Illeris, S. (2005). Districts industriels, clusters et politiques régionales : les réseaux du développement local, Actes du 16ème Festival International de Géographie, Saint-Dié des Vosges.

Ingham, M., Mothe C. (2000). Les déterminants de l'apprentissage organisationnel. Revue française de gestion, n° 127, janvier-février, p. 71-79

Inkpen, A.-C., Crossan, M.-M. (1995). Believing is seeing: joint ventures and organizational learning, Journal of Management Studies, Vol. 32, p. 595-618.

Jap, S.D. (2001). Pie sharing in complex collaboration Contexts, Journal of Marketing Research, 38, 2001.

Jensen, M.C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. Business Ethics Quarterly, 12 (2), p. 235-256.

Jensen, M.C., Meckling W.H. (1976). Theories of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, 3, n°4.

Jones, C., Hesterly, W.-S., Borgatti, S.-P. (1997). A general theory of network governance : Exchange conditions and social mechanisms. Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, p. 911-945.

- Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H., (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : building relational capital. *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 217-237.
- Kanter, R.M. (1989). The New Managerial Work. *Harvard Business Review*, 66, p. 85-92
- Khalidi, M.A., (2014). Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, décembre.
- Knight, L. (2002). Network Learning : Exploring Learning by Interorganizational Networks. *Human Relations*, New York, avril, vol 55 : 4, p. 427-454.
- Koenig, C., Van Wijk, G. (1992). Alliances interentreprises : le rôle de la confiance. In *Perspectives en management stratégique*, Tome I, sous la direction de NOËL A., Economica, Paris, p. 389-420.
- Koenig, G. (1987). La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre. In Charreaux G.
- Koenig, G. (1996). Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages. *Nathan*, 543 p., p. 264.
- Koike, T. (2005). Les interfaces pour l'intégration de la logistique dans les projets de conception. Une contribution basée sur le cas du projet d'un tracteur à chenilles, Thèse de doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, p. 141)
- Koops J.A. (2009). Military Crisis Management. The Challenge of Inter- Organizationalism. *Studia Diplomatica*, Vol. LXII, no.3 : p. 1-100.
- Lacour, C. (1993). La tectonique des territoires : entre éclatement et intégration. In : DUPUY C, GILLY J-P (dir.) *Industrie et Territoires en France*. La Documentation française, Paris.
- Lado, A.A., Boyd, N.G, Hanlon, S.C. (1997). Competition, and the search for economic Rents : A Syncretic Model. *Academy of Management review*, 22(1), p. 110-141.
- Lane, P., Lubatkin, M. (1998). Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), p. 461-477.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma : Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), p. 285-305.
- Laufer, R. L'entreprise : communication et légitimité. In : Réseaux, volume 9, n°50. *Communication : nouvelles approches*. p. 41-50.
- Lazarsfeld, P.-F., Merton, R.-K. (1954). Friendship as social process : a substantive and methodological analysis. In BERGER M. et alii, *Freedom and Control in Modern Society*, Octagon, New york, p. 23-63.

Le Moigne J.L. (1995). Les Epistémologies constructivistes, 1ère édit. ; 2007, 2nde édit. ; Paris, Que Sais-Je ?

Le Roy, F., Czakon, W. (2016). Managing coepetition: The missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, vol. 53, p. 3-6.

Le Roy, F., Robert, M. & Lasch, F. (2016). Choosing the Best Partner for Product Innovation? *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), p. 136-158.

Le Roy, F., Robert, M., Lasch, F. (2013). Coopérer avec ses amis ou ses ennemis. Quelle stratégie pour l'innovation produit, *Revue Française de Gestion*, 3(232), p. 81-100.

Le Roy, F., Sanou, F. H. (2014). Stratégie de coopétition et performance de marché : une étude empirique. *Management international/International Management/Gestion Internacional*, vol. 18, n°2, p. 124-139.

Lebas, M. (1986). Mécanismes de marché et mécanismes culturels dans le processus de contrôle de gestion. Actes du VIIème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Poitiers, p. 83-94.

Leclère, D. (1995). Configurations structurelles hybrides et hétérogénéité du contrôle de gestion. Actes du XVIème congrès de l'Association Française de Comptabilité, Montpellier, 18 et 19 Mai, p. 1104-1110

Leplat, J. (1997). Regards sur l'activité en situation de travail. Paris : PUF.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change. In: T. M. Newcomb & E.L. Hartley (Eds.) *Reading in social psychology*, p. 330-344. New York : Holt.

Loilier, T. (2010). Innovation et territoire : Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé. *Revue française de gestion* 1 (200), p. 15-35.

Lorino, P. (1997). Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise : coordination et équilibrage, in *Économie de la connaissance des organisations*, Paris, éd. L'Harmattan.

Lorrain, F., White, H.C. (1971). Structural equivalence of individual in social networks. *Journal of Mathematical Sociology*, N°1, p. 49-80.

Louart, P. (1996). L'apparente révolution des formes organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, Janvier- février, p. 74-85.

Mallek, S. (2017). Qualité de l'apprentissage et performance des PME engagées dans des Relations Inter-Organisationnelles. Cas des partenariats entre PME tunisiennes et FMN dans le secteur métallurgique. Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion, Tunis.

Mandard, M. (2012). L'influence des réseaux inter-organisationnels sur les partenariats d'entreprises. *Management & Avenir* (n° 51), p. 99-115.

- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 1, p. 71-87.
- Mariné, C., Navarro, C. (1980). Rôle de l'organisation informelle du travail en équipe lors d'un dysfonctionnement technique. *Bulletin de Psychologie*, 344, p. 311-316.
- Marmuse, CH. (1992). *Politique générale : Langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Economica, Paris 1992.
- Marschak J. (1955). Elements for a Theory of Teams. *Management Science*, 1, p. 127-137.
- Marshall, A. (1919). *Industry and Trade*, London, MacMillan.
- Massé, P., Bernard, P. (1969). Les dividendes du progrès. In : *Population*, 24^e année, n°4, 1969. p. 804.
- Matanda, M.J., Freeman, S. (2009). Effect of perceived environmental uncertainty on exporter-importer inter-organisational relationships and export performance improvement. *Int. Bus. Rev.* 18 : p. 89-107.
- Mauss, M. (1936). *Les techniques du corps.*, édité en 1968 in *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses universitaires de France, p. 363-396.
- Mayrhofer, U., Prévot, F., Triki, D. (2015). La durée d'existence des joint ventures internationales : une revue de la littérature. 5^{ème} Conférence d'Atlas/AFMI-Association Francophone de Management International.
- McAdam, R., McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models', *The Learning Organization*, Vol 6, no 3, p. 91-100.
- Meier, O. (2009). *Stratégies de croissance - Fusion-acquisitions. Alliances stratégiques. Développement interne.* Collection Stratégies et management, Éd. Dunod.
- Merchant, K.A. (1982). The Control Function of Management. *Sloan Management Review*, n° 3, Summer, p. 43-55.
- Meschi, P.-X., Hubler, J. (2002). Alliances internationales, accumulation d'expérience et création de valeur pour les actionnaires : le cas des coentreprises sino-françaises, *Finance Contrôle Stratégie*, septembre, p. 169-194.
- Messaadia, M., Belkadi, F., Gidel, T., Troussier, N. (2009). Intégration des Fournisseurs dans la gestion des exigences. Conférence : 8^{ième} Congrès International de Génie Industriel, juin, Tarbes.
- Meyer, J.W., Rowan, B., (1977). Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, n°2, p. 340-363.
- Miles R. E. et Snow C. (1992), *Causes of failure in network organizations*, *California Management Review*, Summer, p. 53-72,

- Miles, R. E., Snow, C.C. (1986). Organizations, new concepts for new forms. *California Management Review*, vol. XXVIII, n°3, p. 62-73.
- Miles, R.E., Snow C.C. (1984). Fit, failure and the Hall of Fame. *California Management Review* n°3, p. 10-28, printemps.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éd. d'Organisation.
- Moisdon, J-C. (1984). Recherche en gestion et intervention. *Revue française de gestion*, n° 47-48, p. 61-73.
- Moisdon, J-C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales*, p. 213-226.
- Moisdon, J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Éditions Seli Arslan,
- Montmorillon B. (de) (1989). La croissance contractuelle. *Revue française de gestion*, no 77, janvier-février, p. 97-106.
- Mowery, D.-C., Oxley, J.-E., Silverman, B.-S. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, special issue, p. 77-92
- Nelson R., Winter S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (Mass.), Belknap Press/Harvard University Press.
- Neyens, I., Faems, D., Sels, L. (2010). The impact of continuous and discontinuous alliance strategies on start-up innovation performance, *International Journal of Technology Management*, 52, p. 392-41.
- Nogatchewsky. G. (2009). Contrôle inter-organisationnel. *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, *Economica*, p. 625-633,
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, Vol.16, n°1, p. 145-179.
- Orillard M., Zimmermann J.B., *Économie de la connaissance et organisations*, Paris, L'Harmattan.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 129-141.
- Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Sciences*, p. 833-848.

- Paliard, R (1999). Les différentes approches de la création de valeur : pertinence des outils de mesure. *La Revue du financier*, n° 120, p. 5-16.
- Parkhe, A. (1993). Strategic Alliance Structuring : A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, in : *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, 4, p. 794-829.
- Pellegrini-Boucher, E., Fenneteau, H. (2007). Management de la coopétition : le cas du secteur des ERP. *Revue française de gestion*, vol 33, numéro 176, p. 11-134.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York : John Wiley.
- Perroux, F. (1943), *La Valeur*, Presses universitaires de France, Paris.
- Perroux, F. (1971). *The domination Effect and Modern Economic Theory, Power in Economics*, K.W.
- Perroux, F. (1973). *Pouvoir et économie*, Paris, Dunod.
- Perroux, F. (1991). *L'économie du XXème siècle. Partie II : Les pôles de croissance*, Troisième édition, Presses Universitaires de France.
- Persais, E. (2002). L'écologie comme atout stratégique : une validation de l'approche ressources par la méthode PLS. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 5, 3, p. 195-230.
- Petitjean, J.L. (2011). Coordination inter-firmes : de la différenciation des configurations organisationnelles à l'intégration des mécanismes de contrôle ». Actes du 22ème congrès de l'AFC, Mai 2011, Metz.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations*, Harper and Row, New York. Commissariat Général du Plan, 1993, PMI 93 - Les comportements stratégiques des entreprises industrielles de taille moyenne en France et Allemagne face aux espaces de concurrence européens et mondiaux, Rapport détaillé, Algae Management.
- Piaget, J. (1967). *Biologie et connaissance*. Paris : Gallimard, p.239.
- Piaget, J. (1974). *Réussir et comprendre*. Paris : PUF.
- Piaget, J. (1975). *L'équilibration des structures cognitives : problème central du développement*, Presses Universitaires de France,
- Piaget, J. (1988). *Psychologie et pédagogie*. Édition Gallimard, Paris, 256 pages.
- Pierre, X. (2010). *Pilotage institutionnel des coopérations inter-organisationnelles dans la mise en œuvre de stratégies territoriales : Cas d'acteurs de l'efficacité énergétique et du développement durable*. Paris : Thèse de doctorat en Sciences de gestion, CNAM.
- Plane, J-M. (2000). *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan, Paris, 256 p.

- Poincelot, E., Wegmann, G. (2005). Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : une analyse théorique, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol. 11, n° 2, Décembre, p.109-125.
- Polanyi, K. (1944), *La Grande Transformation. Aux Origines Politiques et Economiques de Notre Temps*, Gallimard, 1983 (1ère ed.)
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, nov-déc.
- Poulain-Rehm, T. (2006). L'actionnariat des salariés en France, un facteur de création de valeur ? » AFFI, Poitiers, 26-27 Juin.
- Powell, W.W., DiMaggio, P.J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- Powell, W.W., Koput K.W, Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation : Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 41 (1) : p. 116-45.
- Quelin, B. (1994). *Coopération interentreprises et création de ressources. Les cahiers de recherche, Groupe HEC, Paris, n°522.*
- Rallet, A. (2002). L'économie de proximité. Propos d'étape. In TORRE A. (éd.), *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, n°33, *Le local à l'épreuve de l'économie spatiale*, p. 11-25.
- Rallet, A., Torre, A. (2004). Proximité et localisation. *Économie Rurale* 280, p. 25-41.
- Reynaud, J-D. (1997). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin 3ème édition (édition originale 1989).
- Rochlin, G.I., La Porte, T.R., Roberts, K.H. (1987). The self-designing high-reliability organization : Aircraft carrier flight operations at sea. *Naval War College Review*, 40, 4, 76-90.
- Rothaermel, F., Boeker, W. (2008). Old technology meets new technology : Complementarities, similarities and alliance formation. In *Strategic Management Journal*, vol. 29, n°1, p. 47-77. Rothschild (Ed.), Penguin, p. 56-74.
- Saives, A-L. (2002). *Territoire et compétitivité de l'entreprise*. Paris, Édition L'Harmattan, 492 pages.
- Salmeron J. (2016). *Le processus d'innovation socio-économique : un processus ambidextre ?*, sous la direction de Véronique Zardet. - Lyon : Université Jean Moulin. Thèse soutenue le 14/11/2016.
- Sanchez, R. (1997). *Managing Articulated Knowledge in Competence-Based Competition*. dans Sanchez, R. and A. Heene (eds) "*Strategic Learning and Knowledge Management*", Chichester, John Wiley & Sons Ltd, p. 163-187.

Santamaria, L., Surroca, J. (2011). Matching the goals and impacts of R&D collaboration, *European Management Review*, 8, p. 95-109.

Savall H., Zardet V., (2003). Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable. *Economica*, 4ème édition, 334 p.

Savall, H. (1975). Enrichir le travail humain, l'évaluation économique. Dunod, 3è éd. 1989. *Economica*. (thèse soutenue à PARIS IX Dauphine en 1974).

Savall, H. (2003). An updated presentation of Socio-Economic Management Model, *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 33-48.

Savall, H. et Zardet, V. (2004). Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'Objet Complexe ? Préface du Professeur David BOJE (USA), Édition *Economica*, Collection Recherche en Gestion.

Savall, H., Zardet V. (1992). Le Nouveau Contrôle de Gestion. La méthode des coûts et des performances cachées. Editions Comptables Malesherbes.

Savall, H., Zardet V., Bonnet M. (2008). Libérer les performances cachées par un management socio-économique, Bureau International du Travail (BIT), 180 p.

Savall, H., Zardet, V. (1987), Maîtriser les coûts et les performances cachés, *Economica*, 3ème édition 1995.

Savall, H., Zardet, V. (1995). Ingénierie stratégique du roseau, *Economica*.

Savall, H., Zardet, V. (1995a). Management socio-économique de l'entreprise : ou comment régénérer confiance et performances, in *Confiance, entreprise et société*, ouvrage collectif, Éditions Eska, p. 163-179.

Savall, H., Zardet, V. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 10, n°1-2, p. 157-189.

Savall, H., Zardet, V. (2011). Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe. Préface David Boje (États-Unis). Paris : *Economica*.

Savall, H., Zardet, V. (2015). Maîtriser les Coûts et les Performances cachés. *Economica*.

Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M., Péron, M. (2008). The emergence of implicit criteria actually used by reviewers of qualitative research articles. Case of a European journal. *Organizational Research Methods*, 11(3), 510-540.

Savall, H., Zardet, V., Voyant, O., Ennajem, C. (2017). Mesure et analyse spectrale des réserves de productivité socio-économique : Les coûts cachés. 101 cas. Congrès Institut International des Coûts (IIC) en partenariat avec ISEOR, Juin, Lyon, France.

Schaan, J.L. (1983). Parent Control and Joint Venture Success : the Case of Mexico, unpublished doctoral dissertation, University of Ontario.

Schlanger, N (1991). Le fait technique total. La raison pratique et les raisons de la pratique dans l'œuvre de Marcel Mauss », Terrain, n° 16, mars, p. 114-5. 5.

Schmalenbach, E. (1961). Le bilan dynamique, Dunod, Paris.

Scott, R. (1995). Institutions and Organizations, California : Sage Publications.

Selznick, P. (1949). TVA and the grass roots, Berkeley, University of California press.

Simon, H. A. (1947). Administrative Behavior. A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, New York, MacMillan.

Simonin, B. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. Strategic Management Journal, 20, p. 595.

Sorenson, O., Stuart, T.E. (2008). Entrepreneurship : A Field of Dreams ? The Academy of Management Annals, vol. 2, n° 1, p. 517-543.

Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy : strategic and institutionnel approaches, Academy of Management Review, vol.50, N°3, p. 571-610.

Tomlinson, P. R. (2010). Co-operative ties and innovation : Some new evidence for UK manufacturing, Research Policy, 39, p. 762-775.

Torre A., Rallet A. (2005). Proximity and localization. Regional Studies, vol. 39, n° 1, p. 47-60.

Tsang, A. (2002). Strategic dimensions of maintenance management. Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 8 No 1, p.7-39.

Tsang, E. W. K., Nguyen, T. D., Erramilli, K. (2004). Knowledge Acquisition and Performance of International Joint Ventures in the Transition Economy of Vietnam, Journal of International Marketing, 12(2), p. 82-103.

Ulrich, D., Barney, J.B. (1984). Perspectives in Organizations: resource Dependence, efficiency, and Population. Academy of Management Review, vol. 9, n°3, p. 471-481.

Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks : The Paradox of Embeddedness. Administrative Science Quarterly, 42, p. 35-67.

Vicente, K.J. (1999). Cognitive work analysis. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum.

Vidot-Delerue, H., Simon, E. (2005), Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance. Management International, 10 :1, p. 51-60.

Voyant, O. (2005). La production de connaissances d'intention scientifique : le principe de contingence générique appliqué à l'audit social. 23ème Université d'été de l'Audit Social, IAE de Lille, 10 p.

- Voyant, O., Roche, A. & Salmeron, J.C. (2015). The Time Factor in Socio-Economic Interventions: Short-term Versus Long-term Performance, in Buono, A. & Savall, H. (Eds.) *The Socio-Economic Approach to Management Revisited: The Evolving Nature of SEAM in the 21st Century*, 2015, Research in Management Consulting, Charlotte, NY: Information Age Publishing.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and Economic Organization*, Translated by A.M. Henderson & Talcott Parsons, The Free Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.
- White, H. C. (1970). *Chains of Opportunity: System Models of Mobility in Organizations*, Cambridge, Harvard University Press.
- White, H. C., Boorman, S. A., Breiger, R. L. (1976). Social Structure from Multiple Networks I. Blockmodels of Roles and Positions. *American Journal of Sociology*, 81, p. 730-870.
- Whitley, R. (2002). *Competing Capitalisms: Institutions and Economies*, Cheltenham, E. Elgar.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine*. The MIT Press (Cambridge, Mass.) and Wiley (New York).
- Williamson, O. (1989). Transaction cost economics, in R. Schmalensee et R. Willig (eds.) : *Handbook of industrial organization*, volume 1 (chap. 3), North-Holland.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press.31.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York.
- Winter, S. (1987). Knowledge and Competence as Strategic Assets. In TEECE D.J. (ed.), *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge, MA, p. 159-184.
- Woot, (de) Ph. (1988). *Les entreprises de hautes technologies et l'Europe*, Économica, Paris.
- Zardet, V. (1985). Des systèmes d'informations vivants : étude des conditions d'efficacité à partir d'expérimentations", in *Revue Sciences de Gestion*, Collection Economica et Sociétés, n°6, juin, p.31.
- Zardet, V., (1986). Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise : cas d'expérimentation », Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion sous la direction du Pr. Savall, H., Université Lumière Lyon 2, 473 pages
- Zimmermann, J-B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue Française de Gestion*, Vol. 4, n° 184, p. 105-118.
- Zoubeyda, M. (2017). La perception et la gestion des risques relationnels dans le cadre des alliances asymétriques. XXVIe Conférence de l'AIMS. Lyon, Juin.

Annexes

Annexe 1 : Corps des hypothèses

Corps d'hypothèses - Création et Répartition de la Valeur Ajoutée dans les Situations de Coopération Inter-Organisationnelle (SCIO)

QC. Comment se crée et se répartit la valeur ajoutée dans les situations de coopération inter-organisationnelle ?

HC. Une proposition d'un système de contrôle de gestion permettant le pilotage de la valeur ajoutée, sa création, sa répartition et sa destruction entre les partenaires dans les SCIO (Situations de Coopération Inter-Organisationnelle) permet d'accroître l'efficacité et l'efficience de la performance économique et sociale durable des partenaires

Hypothèse descriptive

Hypothèse explicative

Hypothèse prescriptive

1- Les logiques de construction et d'organisation des situations de coopération

<p>HD.1 Les entreprises et organisations ayant des besoins convergents à court, moyen ou à long terme sont tentées par l'adoption d'une logique de coopération.</p>	<p>HE.1 La raréfaction des ressources et la mondialisation des échanges et leur complexification poussent les entreprises vers des situations de coopération.</p>	<p>HP.1 Les entreprises et organisations, en identifiant des objectifs et des problèmes communs (proximité géographique, proximité organisée), peuvent démontrer que la coopération est une réponse qui peut être mise en œuvre pour répondre à leurs besoins en termes organisationnels et stratégiques</p>
<p>HD.2 Les différents modes de croissance (interne, externe, organique, contractuelle), sont concomitants à la multiplication des situations de coopération.</p>	<p>HE.1.1 Les considérations d'ordre stratégiques, organisationnelles, économiques, commerciales ou financières justifient le recours à ce système d'organisation</p>	<p>HP.2 Les entreprises qui cherchent des relais de croissance partagés ou conjoints, peuvent développer des modes de coopération visant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une stratégie de maillage (Gie, Cartel) : indépendance juridique et économique. - une stratégie d'impartition (externalisation), (sous-traitance, franchise, concession) : indépendance mais aussi, dépendance économique.
<p>HD.3 Le comportement des partenaires dans la coopération de court terme est stratégique.</p>	<p>HE.2 Les bénéfices à retirer des situations de coopération représentent des avantages concurrentiels pour leurs membres.</p>	<p>HP.3 L'horizon temporel à court terme peut être privilégié dans les projets de coopération à intérêt direct et immédiat.</p>
<p>HD.4 En considérant cette logique à court terme au sein de la coopération, la confiance développée entre acteurs est calculatoire.</p>	<p>HE.2.1 Faire plus à plusieurs sans perdre son indépendance juridique et/ou économique</p>	<p>HP.3.1 Le CDG a un rôle à jouer au sein de cette coopération pour permettre cette coordination et œuvrer pour que l'opportunité des acteurs converge vers les objectifs stratégiques de la coopération.</p>
<p>HD.4 En considérant cette logique à court terme au sein de la coopération, la confiance développée entre acteurs est calculatoire.</p>	<p>HE.3 La logique de coopération à court terme se distingue par un comportement des acteurs qui mélange concurrence et coopération.</p>	<p>HP.4 Les relations interpersonnelles sont à utiliser comme un moyen pour contrecarrer les effets liés à l'opportunité des partenaires.</p>
<p>HD.4 En considérant cette logique à court terme au sein de la coopération, la confiance développée entre acteurs est calculatoire.</p>	<p>HE.3.1 Dans les logiques de coopération à court terme, le risque est dû à un défaut de coordination et à l'opportunisme des acteurs.</p>	<p>HP.4 Les relations interpersonnelles sont à utiliser comme un moyen pour contrecarrer les effets liés à l'opportunité des partenaires.</p>
<p>HD.4 En considérant cette logique à court terme au sein de la coopération, la confiance développée entre acteurs est calculatoire.</p>	<p>HE.4 Les acteurs sont prêts à prendre des risques mais dans la limite des bénéfices escomptés de la coopération.</p>	<p>HP.4 Les relations interpersonnelles sont à utiliser comme un moyen pour contrecarrer les effets liés à l'opportunité des partenaires.</p>

<p>HD.5 La coopération s’inscrivant dans un horizon temporel à moyen/long terme suit une logique privilégiant la constitution de communauté partageant les mêmes valeurs</p> <p>HD.6 La coopération se construit selon une dynamique temporelle. Tout n’est pas joué dans la phase de contractualisation.</p>	<p>HE.5 La préexistence de relations anciennes conditionne et favorise l’encastrement relationnel.</p> <p>HE.5.1 La logique historique caractérisant la coopération est guidée par l’existence de systèmes de croyances et de connaissances partagés.</p> <p>HE.6 Les interactions entre les bases opérationnelles des parties prenantes participent à la construction d’un cadre d’échange commun aux acteurs en charge du fonctionnement quotidien de la coopération.</p>	<p>HP. 4.1 La confiance est supposée avoir une incidence positive sur le fonctionnement des relations issues de situations de coopération en éliminant tout comportement opportuniste.</p> <p>HP.5 Le système d’information ainsi que le mode de gestion et de coordination conditionnent la nature de l’échange et de la coopération. La coopération ne se limite pas à une simple relation organisationnelle. Elle se prolonge par des liens individualisés entre les parties prenantes et les ententes interpersonnelles.</p> <p>HP.6 Le cadre d’échange commun qui participe à la construction d’un agencement organisationnel permet la mise en relation entre les acteurs et les outils pour soutenir une dynamique temporelle au sein de la coopération.</p>
---	---	---

2- Les approches de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les SCIO

<p>HD.7 La nature du projet, sa durée et sa dimension, qui modèlent les caractéristiques de la coopération, conditionnent la création et la répartition de la valeur ajoutée dans les situations de coopération inter-organisationnelle.</p> <p>HD.8 Les ressources mises en commun (humaines, matérielles, immobilières, financières), en lien direct avec le projet de coopération, caractérisent la nature et l’importance de la création de la valeur ajoutée et sa répartition entre les partenaires.</p>	<p>HE.7 Les liens existants d’ordre juridiques et/ou économiques président à cette création et agissent sur le degré de la répartition de la valeur ajoutée.</p> <p>HE.7.1 Les réseaux réticulaires à l’instar des réseaux commerciaux, principalement constitués d’agences commerciales rétribuées à la commission et organisées sous différentes formes permettent à la coopération de créer et de répartir la valeur ajoutée</p>	<p>HP.7 La constitution d’actifs transférables ou spécifiques (compétences, produits, services, main d’œuvre spécialisée etc.), participe à la création et à la répartition de la valeur ajoutée entre partenaires.</p> <p>HP.7.1 Les stratégies de croissance partagée ou conjointe à travers la mutualisation des compétences, l’amélioration des connaissances et les ententes en termes d’offres de produits et de services permettent de faire plus à plusieurs.</p> <p>HP.8 La valorisation du transfert de savoir-faire technologique, quand les partenaires ne sont pas disposés directement à le payer à sa juste valeur, peut se faire rémunérer de façon indirecte sous forme de composants et en maintenant le niveau de marge intact durant toute la durée du contrat.</p>
--	---	---

<p>HD.9 Les ressources mises en commun dénotent de la nature de l'implication des partenaires et de leur volonté à réussir la mise en œuvre de la coopération.</p> <p>HD.10 La recherche de relais de croissance justifie parfois des choix stratégiques et des modes opératoires mis en place pour construire des coopérations locales et créer et répartir de la valeur ajoutée entre partenaires.</p>	<p>HE.8.1 Dans le domaine de transfert de technologie, plus l'intégration locale s'intensifie et s'enracine, plus la valeur ajoutée locale augmente et permet au partenaire de payer la rente technologique au fabricant (surcoût de valeur ajoutée).</p> <p>HE.8.2 Dans le domaine commercial, des compétences sont exigées en termes de maîtrise des produits proposés sur le marché, de connaissances des normes sur le plan des relations internationales, des modes opératoires liés aux relations bancaires, aux choix de financement et des démarches administratives.</p> <p>HE.9 Plus l'investissement en termes de ressources mises en commun est important, plus l'implication des partenaires, dans la mise en œuvre réussie de la coopération est prépondérante.</p> <p>HE.10 D'un point de vue économique, les contraintes de types réglementaires, douanières ou autres, sont parfois lourdes à supporter voire impossibles à franchir.</p> <p>HE.10.1 La dynamique de recherche continuelle de relais de croissance peut s'appuyer sur une combinaison de démarches pour créer et répartir de la valeur ajoutée.</p>	<p>HP 8.1 Dans le cas du transfert de technologie, un partenaire, acceptant de surpayer un produit, est conscient qu'à terme ce surcoût sera rentabilisé sur son marché local : La valeur ajoutée augmente au fur et à mesure que le partenaire paye plus cher ses produits (composants).</p> <p>HP 8.2 La chaîne de valeur constituée entre une société mère et sa filiale pour élargir l'offre et contenir la concurrence participe à cette mise en œuvre de la coopération et à la création et à la répartition de la valeur ajoutée.</p> <p>HP.9 Il est important de bien calibrer le niveau de création de valeur ajoutée que les partenaires souhaitent créer et répartir pour déterminer les critères de convergence et définir les moyens nécessaires à mettre en place pour sceller les futurs accords de coopération.</p> <p>HP.10 Pour faire face à des marchés réputés difficiles d'accès ou fermés, un partenariat ou une coopération locale est plus judicieuse qu'une stratégie ou une politique dite de « chaise vide » : la valeur ajoutée produite est certes moindre à terme, mais une présence pour contenir la concurrence peut être efficace et justifiée.</p> <p>HP.10.1 Des démarches de type horizontal, en allant chercher des nouveaux marchés (une entreprise qui devient exportatrice), ou vertical, en développant de nouvelles gammes de produits, ou une combinaison des deux, pour capter de nouveaux marchés et développer l'offre de produits, peuvent être envisagées pour créer et répartir la valeur ajoutée entre partenaires.</p>
--	--	---

<p>HD.11 Le comportement de chaque partenaire « aval » influence (négativement ou positivement) la création et la répartition de la valeur ajoutée issues des situations de coopération.</p>	<p>HE.11 La création et la répartition de la valeur dépendent de la contribution de chacune des parties prenantes à la relation.</p>	<p>HP.11 La valeur des produits et services issue d'une relation coopérative dépend de deux éléments : l'efficacité de chaque partenaire et l'agencement de leur relation (le premier étant le socle du second).</p>
<p>HD.12 Une construction d'un système de gestion souple permet une adéquation entre les espérances de la valeur ajoutée et la situation que va créer l'organisation de la coopération.</p>	<p>HE.12 Une représentation de la valeur ajoutée en valeur absolue mérite d'être mise en évidence car l'approche est différente selon le volume complémentaire que les partenaires souhaitent créer.</p>	<p>HP.12 Si les conditions du marché laissent présager un accroissement de la valeur ajoutée, une analyse du rapport « structure de coût /valeur ajoutée » mérite d'être conduite eu égard aux conditions actuelles et à venir du marché pour décider du sort qui sera réservé au surplus de valeur ajoutée généré.</p>
<p>HD.13 Une analyse en termes d'avantages et d'inconvénients permet de décider de l'avenir de la coopération.</p>	<p>HE.13 L'inexistence de processus formalisés, d'outils de mesure de la création de la valeur ajoutée, et de surcroît quand il s'agit de traiter de situations de coopération localisée hors des frontières de l'entreprise, contribue à des prises de décisions inadéquates.</p>	<p>HP.12.1 Le prix de vente apporte des réponses quant au sacrifice ou au maintien de ce surplus de valeur ajoutée.</p> <p>HP.13 La réalisation d'une balance économique de type « balance socio-économique » constitue un outil efficace d'aide à la prise de décision pour les partenaires ne disposant pas de processus ou d'outils formalisés pour identifier la création de la valeur ajoutée.</p>
<p>HD. 15 La création et la répartition de la valeur ajoutée permettent d'accéder à des ressources susceptibles d'aider le partenariat à consolider sa situation, asseoir sa notoriété et assurer son développement durable.</p>	<p>HE.15 les performances sont analysées et évaluées tout au long de la durée de la coopération pour décider du sort qui sera réservé à cette dernière.</p>	<p>HP.14 Les procédures de contrôle interne constituent un rempart pour éviter une défaillance du système de gestion susceptible de remettre en cause la pérennité même de la structure.</p> <p>HP.15 La CRVA à travers les ressources dégagées permet à la coopération d'enraciner trois approches :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approche conciliant résultat immédiat et création de potentiel. - Approche à travers laquelle le système de prise de décisions analyse et met en équation, pour toutes les actions entreprises, le rapport bénéfice/risque. - Approche de la CRVA inscrite dans le cadre d'une perspective durable.

3- Mesure et amélioration de la performance de la coopération à travers l'approche de la création et de la répartition de la valeur ajoutée (CRVA)

<p>HD.16 La mesure de la performance de la coopération est multidimensionnelle.</p>	<p>HE.16 L'évaluation de la performance de la coopération dépend des dimensions et des déterminants que la coopération souhaite étudier et analyser.</p>	<p>HP.16 Quatre dimensions sont prises en considération pour la mesure de la performance au sein des SCIO :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La dimension organisationnelle : à travers la cohésion qui favorise la construction d'un cadre commun d'échange et de partage des valeurs. Elle est un repère pour l'action et la stabilité des partenaires. Les instances et les dispositifs de communication et de concertation de type « 3C » favorisent la construction de la cohérence et la cohésion du système de valeurs commun aux SCIO. - La dimension opérationnelle : à travers ces composantes traditionnelles que sont la productivité, les délais et la qualité des moyens mis en œuvre, elle est jugée primordiale par les acteurs des SCIO. Il convient donc d'analyser le rapport entre la satisfaction des besoins et l'utilisation des ressources et des compétences des partenaires. - La dimension financière : à travers les résultats et les performances enregistrés, elle représente un objectif « hautement » poursuivi et surveillé par l'ensemble des parties prenantes. Elle conditionne la poursuite de la relation au sein des SCIO. La dimension financière ne peut pas être sacrifiée pour assurer la continuité d'une relation par ailleurs jugée satisfaisante. La performance financière constitue la performance « fédératrice et finale » (Fiol, 1991) (CHF-PLMP8). - La dimension sociale et environnementale crée une proximité au niveau du collectif et une dynamique participative de tous les acteurs dans un environnement responsable.
---	--	---

	<p>HE.16.1 La mesure de la performance dépend de la nature de la performance analysée et de l'angle d'interprétation souhaité.</p>	<p>HP.16.1 Le Principe « E2P » aide à mesurer le concept de la performance :</p> <p>Si dans une coopération, la performance étudiée vise l'atteinte des objectifs fixés, c'est la notion d'efficacité (E) qu'il convient de mettre en avant.</p> <p>Quand il s'agit de l'utilisation optimale des ressources au sein de la coopération, c'est le concept d'efficience (E) qui est à mettre en exergue.</p> <p>Enfin, la notion de pertinence (P) peut également être visée si l'analyse de la performance est abordée sous l'angle du choix des objectifs en fonction des moyens et des déterminants de l'environnement dans lequel œuvre la coopération.</p>
<p>HD.17 La création et la répartition de la valeur ajoutée sont considérées comme des indicateurs de pilotage de la performance dans les SCIO.</p>	<p>HE.17 Deux principaux indicateurs sont à mettre en avant pour la mesure de la répartition de la valeur ajoutée : le niveau d'activité et le niveau de rentabilité.</p>	<p>HP.17 deux indicateurs permettent de mesurer la performance dans une SCIO :</p> <p>Le niveau d'activité considéré comme un transmetteur de signal simple quant à son interprétation par l'autre partie prenante qui arrive à se forger une idée sur l'état de la coopération. Si le volume d'activité de l'un des partenaires croît (augmentation de CA) (EVALQT. ECAVS - P123 :126), cela peut traduire une satisfaction de l'autre partie en termes de produits et de services offerts.</p> <p>Le niveau de rentabilité de la coopération qui se traduit par un niveau d'activité qui se développe en générant des résultats positifs. Dans le cas contraire, cette situation peut laisser supposer une insuffisance ou une mauvaise répartition au niveau de la valeur ajoutée produite, ce qui exige un pilotage rigoureux de cette dernière ou un abandon de de la coopération.</p>
<p>HD.18 La CHVACV (Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée / Coût Variable), est un indicateur utile au pilotage et au contrôle des performances visibles ou cachées dans les situations de coopération inter-organisationnelles.</p>	<p>HE.18 La CHVACV (valeur économique d'une heure de travail) est une construction qui puise ses ressources dans les flux économiques, financiers et sociaux produits au sein de l'organisation.</p>	<p>HP.18 L'utilisation de cet indicateur technique comme support pour l'activité, et sa démultiplication au sein de la coopération, sans pour autant réduire son champ de calcul à l'individu (la valeur ajoutée est une résultante d'un collectif et non d'un acteur</p>

<p>HD.19 Les coûts et performances-cachés font appel pour l'évaluation de leur évolution à deux indicateurs de mesure : La CHVACV et le taux horaire moyen.</p>	<p>Son calcul, global ou limité à des entités ou à des domaines d'activités stratégiques, doit servir la coopération et la renseigner sur le niveau et la nature des performances souhaitées. Ainsi les partenaires à la coopération doivent contrôler leurs actions par cet indicateur (CHVACV) et prendre les mesures pour contribuer à la CRVA (création et répartition de la valeur ajoutée).</p>	<p>isolé) permettent de substituer la culture de l'engagement (faire des efforts n'est pas synonyme de suffisance) par celle de la rentabilité. Cet indicateur éclairer les partenaires sur le lien existant entre activités humaines et performances économiques et de les guider dans leurs prises de décision.</p>
<p>HD.20 Les indicateurs et composants dysfonctionnels issus de l'approche socio-économique révèlent un état d'inefficience du système que la coopération doit exploiter.</p>	<p>HE.20 L'analyse dysfonctionnelle de la performance de la coopération à travers les indicateurs et les composants permet de synthétiser le calcul financier des coûts cachés et de mesurer ensuite leur réduction, synonyme d'accroissement de la valeur ajoutée et de sa répartition au sein de ce type d'organisation</p>	<p>HP.20 le croisement de ces indicateurs et composants et leur évaluation financière aident la coopération à détecter les manques à gagner et à évaluer la réduction de la performance financière de la coopération. Cette mise en lumière permet de créer une stimulation chez les acteurs au sein de la coopération pour entreprendre des actions d'amélioration.</p>
<p>HD.21 La recherche d'actions sur la CRVA au sein de la coopération est couplée à celle sur les coûts cachés et suit une arborescence définie</p>	<p>HE.21 Quatre configurations sont mobilisées dans la recherche d'actions à partir de deux axes représentés par la fréquence et le mode de régulation.</p>	<p>HP.21 La coopération agit positivement en réduisant la fréquence des dysfonctionnements, ou en modifiant les modes de régulations pour les rendre plus efficaces. un questionnement sur l'amélioration du mode de régulation mérite aussi d'être posé. Une réponse affirmative aboutirait au premier cas qu'il conviendrait d'envisager (f'd x r'd) : mettre en place des actions pour réduire la fréquence de dysfonctionnement et rendre les modes de régulation moins coûteux. Dans le cas contraire (second cas), le mode de régulation demeure inchangé (f'd x rd). Si, cette fois-ci, la coopération ne peut agir sur la réduction de la fréquence de dysfonctionnement, il n'en demeure pas moins, qu'une interrogation, sur l'amélioration du seul mode de régulation, est</p>

<p>HD.22 Au sein de la coopération, l'analyse des indicateurs sociaux (absentéisme et rotation du personnel) renseigne sur le niveau de la création et la répartition de la valeur ajoutée et sur sa destruction.</p>	<p>HE.22 L'analyse des évolutions de ces indicateurs sociaux doit être bien calibrée pour donner lieu à des interprétations justes et pertinentes.</p> <p>Trois axes peuvent être déclinés pour analyser l'absentéisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Absentéisme compressible par des actions d'amélioration ; -Absentéisme représentatif d'une vie sociale au sein de la coopération ; -Absentéisme d'origine externe à la coopération non compressible par des actions d'amélioration. <p>La rotation du personnel quant à elle sera intéressante à analyser sous l'angle du taux de rotation et d'instabilité du personnel.</p>	<p>à poser. En cas de réponse positive, des actions seront entreprises pour rendre aussi les modes régulation moins coûteux (fd x r'd) et dans le cas contraire, le mode de régulation reste inchangé (fd x rd).</p> <p>HP.22 Les 3 axes précédemment cités relatifs à l'absentéisme donneront lieu à d'autres niveaux d'interprétation pour pouvoir mesurer l'impact, positif ou négatif, de chacun d'eux au niveau de la CRVA. Suivant le même schéma, nous trouvons au premier plan des indicateurs comme la maladie, les accidents de travail et les grèves. Au second plan, d'autres indicateurs comme la formation professionnelle ou la représentation syndicale sont riches d'enseignements. Enfin pour le troisième axe, des indicateurs comme les congés maternité, événements familiaux, congés parentaux, congés ancienneté (autorisés et payés) et les absences qu'elles soient autorisées et payées ou non justifiées et non payées, apporteront des éclairages judicieux quant à leur impact sur la CRVA.</p> <p>La rotation du personnel, à travers les indicateurs d'entrée et de sortie du personnel et des effectifs moyens observés dans les unités apporteront des réponses complémentaires pour asseoir notre questionnement sur la mesure et l'amélioration de la performance de la coopération à travers l'approche de la CRVA.</p>
<p>HD.23 La formation externe (indicateur d'absentéisme représentatif d'une vie sociale interne à l'entreprise) est synonyme de création et de répartition, à terme, de la valeur ajoutée au sein de la coopération.</p>	<p>HE.23 La prise en compte des besoins en formation au sein de la coopération et la volonté de faire progresser le capital humain par des actions de formation traduit la volonté de réduction des coûts cachés, synonyme d'accroissement de la valeur ajoutée.</p> <p>Des actions comme la prévention ou la réduction des accidents de travail, les grèves, etc., seront rendues possibles et démontrent</p>	<p>HP.23 La grille de compétences est un instrument qui cartographie et visualise les compétences disponibles au sein d'une structure déterminée. Il permet de sensibiliser les organes décisionnels quant aux points faibles (dysfonctionnements et coûts cachés) en termes de compétences qui doivent être développées, et de déceler les degrés de polyvalences des acteurs avec qui des</p>

<p>HD.24 Le défaut de qualité est un indicateur que la coopération doit surveiller pour réduire ses coûts cachés, synonyme d'accroissement de la valeur ajoutée et de sa répartition entre partenaires</p>	<p>l'efficacité des actions mises en œuvre pour réguler les dysfonctionnements.</p> <p>HE.24 Le défaut de qualité est indicateur qui peut contaminer toutes les interfaces de la coopération, tel un virus qui se propage pour rendre un processus ou un système inopérant. On peut citer par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> -L'absence de communication interne/externe (transmission des informations, visibilité extérieure) ; - Les erreurs liées aux procédures des appels téléphoniques (aiguillage erroné des appels clients) ; - Manque de clarté des bons de commandes et devis (informations incomplètes ou absentes) ; - Erreurs de facturation et des stocks (doublons sur les comptes clients/fournisseurs, ruptures des stocks) ; - Non-conformité des pièces (pièces défectueuses non contrôlées à la réception) ; - Manque de respect des consignes (suivi des plans d'assemblage, standardisation) ; - Procédures de contrôles incomplètes ; - non-respect des délais de livraison. - Procédures de classement et d'archivage défaillantes etc. 	<p>évolutions, du contenu de travail et/ou de plan de carrière, peuvent être envisagées.</p> <p>Cet outil ouvre donc la voie d'une évaluation juste et transparente des compétences et participerait à l'optimisation de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et à la réduction des coûts cachés au sein de la coopération.</p> <p>HP.24 La surveillance et la régulation de cet indicateur est d'une importance capitale pour ne pas altérer la création de la valeur ajoutée et entraver son processus de répartition dans les SCIO.</p> <p>Les parties prenantes, doivent mener des actions préventives voire correctrices en proposant par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La réalisation de plaquettes ou brochures pour faciliter cette visibilité extérieure, ou encore des mailings et des magazines, synonyme de promotion des produits et des marques ; - Mettre en place des procédures de traitement des appels clients ; - Mise en place de nouvelles procédures de gestion des bons de commande et la refonte de la matrice devis ; - Mise en place d'un système d'information propre aux commerciaux et concentration de la saisie des informations commerciales par l'administration des ventes. - Prise en charge des traitements des erreurs par le service comptabilité ; - Mise en place d'une procédure de suivi mensuel des stocks et mise à jour automatique du système d'information, ce qui permet d'alimenter les indicateurs de pilotage ; - Instauration d'une fiche de non-conformité permettant l'identification des pièces défectueuses et garantissant un traitement rapide ; - Mise en place d'un système de gestion de stocks avec codification des pièces.
--	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> - Harmonisation des méthodes de travail et sensibilisation aux consignes inscrites dans le cahier des charges ; - Responsabilisation du personnel par la mise en place de fiches d'autocontrôle en vue de les sensibiliser à la qualité de leur production (procédé du contrôle décentralisé) ; - Définition et mise en place d'un indicateur de pilotage et de suivi de l'avancement des commandes clients pour anticiper les éventuels retards ; - Mise en place des 3C entre les différents utilisateurs afin d'harmoniser les procédures de classement et d'archivage. <p>HP.24.1 D'autres actions peuvent être mises en place dans le cadre de cet indicateur de défauts de qualité, pour préserver et encourager la création de la valeur ajoutée et sa répartition dans les SCIO.</p> <p>Ci-dessous quelques exemples ayant un lien avec le secteur automobile.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'actions d'information auprès des commerciaux sur l'importance de la rédaction des bons de commande ; - Mise en place d'un indicateur de pilotage recensant les commandes incomplètes ; - création d'une base de données dédiée à l'ensemble des options disponibles ce qui permet de standardiser tous les produits commandés. - Mise en place d'un dispositif 3C entre le service commercial et la production pour définir la stratégie à adopter en fonction de chaque appel d'offres (faire face aux dossiers incomplets qui induisent des pertes de commandes.). - Mise en place d'un Contrat d'Activité Périodiquement Négociable avec des objectifs de délai de livraison ; - Mise en place d'un procédé de validation du prototype par le client ;
--	--	--

<p>HD.25 L'analyse de la performance de la coopération à travers l'écart de productivité permet d'assigner à cet indicateur un rôle prépondérant aussi bien dans l'accroissement de la valeur ajoutée et sa répartition que dans sa destruction au sein de la coopération.</p>	<p>HE.25 La coopération doit utiliser cet indicateur comme un levier pour renforcer sa quête de création et de répartition de la valeur ajoutée. Le recours à cet indicateur aiderait la coopération à révéler les nombreux dysfonctionnements localisés au sein de ce système d'organisation, et qui plus est, altèrent sa performance productive.</p> <p>Quelques exemples issus de l'industrie de l'automobile sont présentés à titre d'illustration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le manque d'évolution de la gamme de produits de par l'absence d'une cellule de R&D et le manque de temps du service Méthodes ; - Stratégie commerciale inconnue du service devis ce qui engendre des réponses inutiles aux appels d'offres ; - Le défaut d'accord de financement des clients occasionne une perte en termes de C.A (environ 10%) ; - les factures impayées à cause des doubles facturations des clients ; - Non-respect des consignes lors de la commercialisation des produits non-standards par les commerciaux (difficultés d'approvisionnement, surtemps etc.) ; - Absence de facturation de certaines prestations aux clients (modifications de produits standards) ; - Procédures d'archivage défectueuses par manque de temps ; - Absence de délégation ; - Lourdeur dans la gestion administrative de la production ; - Difficultés de trésorerie dues à des marges insuffisantes ; - Manque de fiabilité des plannings (production et d'homologation des véhicules) ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un dispositif de capitalisation des plans réalisés pour limiter les erreurs. <p>HP.25 L'analyse des causes probables de contreperformance à travers cet indicateur de l'écart de productivité au sein des SCIO, conduit les différentes parties au sein de cette coopération à mettre en place des actions de régulation des dysfonctionnements synonymes de création et de répartition de la valeur ajoutée.</p> <p>Parmi ces actions qui sont conduites pour répondre à cette problématique, on peut citer par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unification de l'ensemble du réseau commercial de deux sites, ce qui permet de disposer d'une gamme complète de véhicules et de définir une stratégie commerciale et un plan de développement commun ; - Fusion de la gestion des dossiers des appels d'offres et mise en place par la cellule commerciale d'un indicateur de suivi qui permet d'anticiper la parution des dossiers et les échéances des réponses ; - Renforcement du niveau de fiabilité dans la gestion des dossiers de financement, assurée dorénavant par une cellule commerciale unique. Le financement est devenu un service complémentaire qui ne conditionne plus l'annulation de la commande ; - Mise en place d'une nouvelle procédure d'envoi des factures pour éviter les doubles facturations. Parallèlement, une programmation régulière de la gestion des impayés et des relances sont désormais assurés par le service comptabilité. - L'unification du réseau commercial conjuguée à la grande rigueur du bureau d'étude a permis de sensibiliser les commerciaux aux difficultés liées à la vente de produits non standards et de réduire les difficultés de conception ;
--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de regroupement des déplacements ; - Ateliers exigus, manque d'outillage et absence de rangement ; - difficultés de montage dues aux erreurs sur les plans ; - Matériel informatique inadapté (manque de puissance) ; - Compétences insuffisantes par manque de formation (export, électricité, comptabilité, administration des ventes, informatique et technique) ; - Départs non remplacés - Non-respect des horaires et des temps de pause etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recours à de l'intérim pour des missions ponctuelles de classement et d'archivage ; - Mise en place d'un logiciel dédié à la gestion de la production et désignation d'un référent unique pour toute nouvelle entrée en fabrication ; - Regroupement des services achats pour optimiser les conditions tarifaires et les délais de paiements. L'amélioration des résultats financiers, notamment par la réduction significative des frais financiers, ont permis de favoriser la trésorerie. - Réorganisation des équipes avec la nomination d'un chef d'équipe par ligne de produits permet de réduire les défauts de qualité. - Amélioration de la fiabilité du planning de production et d'homologation : organisation de réunions hebdomadaires de gestion de production, mise en place d'une liste de véhicules commercialisables par le responsable de production ; - Contrôle systématique des caisses de production lors du lancement de fabrication des véhicules et commande des pièces manquantes. Surveillance accrue des déplacements des opérateurs par les chefs d'équipe. Mise à disposition dans l'atelier d'un petit stock de consommables pour les chefs d'équipe. - Réorganisation de l'atelier et création d'une allée centrale facilitant les déplacements de véhicules ; - Mise à disposition d'une caisse à outils pour chaque opérateur ; - Acquisition d'un logiciel adapté au service méthodes en termes de puissance et dispense de formation pour son utilisation ; - La réorganisation des sites (services commercial, production et comptabilité), conjuguée à des programmes de formation intéressant plusieurs domaines a permis de combler les manques détectés en termes de compétences ;
--	---	---

	<p>HE.25.1 D'autres exemples issus de l'industrie de l'automobile répertoriés dans un autre site appartenant au même groupe sont présentés pour illustrer cet indicateur d'écart de productivité que la coopération doit surveiller pour préserver et accroître sa performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absence d'utilisation des supports d'information par les vendeurs 	<p>- Mise en place d'un logiciel de gestion du temps et d'un dispositif pour le respect des temps de pause.</p> <p>H.P.25.1 Face à ces dysfonctions élémentaires qui déconstruisent la création et la répartition de la valeur ajoutée, des actions sont menées avec un objectif d'amélioration de l'écart de productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'équipement informatique des vendeurs
--	--	---

4- Modes d'organisation de la coopération et dispositifs de pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée

<p>HD.26 Une approche comptable classique est insuffisante pour régir le pilotage et le contrôle de la création et de la répartition de la valeur ajoutée.</p>	<p>HE.26 Une approche basée essentiellement sur des indicateurs financiers, et de surcroît orientée vers une analyse ex post, est incomplète et ne correspond pas aux schémas organisationnels pertinents souhaités par les situations de coopération pour le pilotage et le contrôle de la CRVA.</p> <p>HE.26.2 L'intégration d'outils issus du management socio-économique, alliant à la fois puissance et simplicité, participe à une visibilité accrue de la gestion des coûts du partenariat et par conséquent à un pilotage efficient de la CRVA.</p>	<p>HP.26 Une approche plus économique faisant appel à des indicateurs multiformes : qualitatifs, quantitatifs et financiers à l'instar de l'approche (QQFI), issue de la Théorie Socio-Économique, permet une analyse des situations de coopération et assure un pilotage de la CRVA, avant, pendant et après.</p> <p>HP.26.1 Une approche analytique permettant une segmentation des activités peut être aussi intéressante si la coopération souhaite mesurer de façon très fine la CRVA sur l'ensemble des activités.</p> <p>HP.26.2 les outils du management socio-économique, tels que la grille d'auto-analyse du temps, le tableau de bord de pilotage, les plans d'actions prioritaires, la grille de compétences, dynamisent et renforcent les actions entreprises au sein de la coopération pour un pilotage efficace de la CRVA.</p>
<p>HD.27 Le partage des activités de pilotage et de contrôle renforce l'interaction et la coopération entre les opérationnels et le contrôle de gestion.</p>	<p>HE.27 La dynamique interactionnelle entre opérationnels et le contrôle de gestion facilite un mode opératoire de proximité qui est utile au renforcement de la coopération.</p>	

<p>HD.28 Les processus horizontaux de coordination entre partenaires, permettent de développer une « compétence relationnelle » et collective.</p>	<p>HE.28 L'interaction acteurs/outils, participe à la construction de l'agencement organisationnel créant ainsi un levier pour dynamiser les relations au sein de la coopération.</p> <p>HE.29 Dans les situations de coopération inter-organisationnelle, les retombées créent un impact positif et intéressent plusieurs dimensions de la chaîne de valeur voulue à travers l'agencement productif et organisationnel de la coopération.</p>	<p>HP.28 Les outils issus du management socio-économique jouent un grand rôle dans cet agencement organisationnel au sein de la coopération. La décentralisation synchronisée, la délégation concertée et les 3C, constituent une réponse aux problèmes de coordination globale et d'implication des acteurs dans les SCIO. Leur implantation et leur intégration sont autocréatrices de valeur pour toutes les parties prenantes au sein de la coopération.</p>
<p>HD.30 Le concept de levier d'action est plus usité dans les relations de coopération que celui de pouvoir ou de rapport de force.</p>	<p>HE.30 Dans une relation de coopération, le levier d'action est dynamique et se traduit par une recherche continue d'un différentiel positif sur l'autre partenaire.</p> <p>HE.30.1 Quelle que soit la position des partenaires dans la relation, l'existence d'un puissant levier d'action incite la partie dominée à minimiser l'impact de ce dernier à travers le développement de relations personnelles.</p>	<p>HP.30 Le niveau du CA, la réputation en termes d'affaires, le mode et le style de management, le degré d'innovation, le savoir-faire et le faire-savoir etc., constituent des leviers d'action puissants capables de supplanter les jeux de pouvoirs et les rapports de force au sein de la coopération.</p>
<p>HD.31 La complémentarité des activités et la similitude des compétences définissent le mode de coordination privilégié entre partenaires dans les situations de coopération inter-organisationnelle.</p>	<p>HE.31 Les entreprises ayant des activités complémentaires et faisant appel à des compétences non similaires développent des situations de coopération verticales.</p> <p>HE.31.1 Les entreprises qui investissent dans des chaînes de valeurs éloignées de leurs activités de base mais qui ont un intérêt conjoint car elles escomptent profiter mutuellement des fruits de la</p>	<p>HP.31 Les entreprises qui développent des situations de coopérations verticales ou diagonales privilégient des modes de coordination selon la logique des réseaux proactifs</p>

<p>HD.32 La répartition de valeur ajoutée entre partenaires dans les SCIO s'effectue à travers le mécanisme de transfert de marge.</p> <p>HD.33 Les liens juridiques unissant les parties prenantes dans une relation de coopération peuvent profiter à ces dernières pour créer et répartir la valeur ajoutée.</p> <p>HD.34 Dans les situations de coopération inter-organisationnelles, on assiste, au même titre que dans les autres organisations, à la coexistence de deux types de procédés complémentaires (formels et informels) pour le pilotage et le contrôle de la CRVA.</p>	<p>coopération, développent des situations de coopération diagonales.</p> <p>HE.31.2 Les entreprises œuvrant dans domaines d'activités très proches, dotées de compétences similaires, souvent concurrentes, développent des situations de coopération horizontales et apportent ainsi des réponses collectives qui leur permettent de faire face aux contraintes économiques et environnementales.</p> <p>HE.32 le transfert de marge est rendu possible par la création d'une activité complémentaire qui sert les intérêts des parties prenantes.</p> <p>HE.34 La part de l'informel dans une relation de partenariat peut être prépondérante et éphémère à la fois. À partir du moment où des procédés formels sont décidés, le formel emboîte le pas à l'informel et ceci sans oublier évidemment la durée et la nature du projet car il y a de l'informel qui dure et du formel qui disparaît. À titre d'illustration, dans le cas de transfert de technologie, la phase de démarrage du projet peut être jalonnée d'étapes informelles tant qu'il s'agit par exemple, de mesurer les temps de déplacements, ou les temps passés pour préparer</p>	<p>HP.31.2 Les entreprises qui développent des situations de coopérations horizontales/hybrides privilégient des modes de coordination selon la logique des réseaux réactifs.</p> <p>HP.32 Le processus de répartition de la valeur ajoutée entre parties prenantes a comme préalable, une convergence d'intérêts basée sur une vision stratégique qui permet d'accéder à de nouvelles ressources et de générer de nouvelles valeurs. Cette convergence d'intérêts a pour conséquence non seulement de préserver la marge ou de la conforter, mais aussi de transformer les contraintes de départ en avantages pour l'une ou l'autre partie.</p> <p>HP.33 La création d'une structure captive transformant les contraintes de départ de la société mère en avantages pour la filiale, participe à la mise en place d'une nouvelle équation en termes de création et de répartition de la valeur ajoutée.</p> <p>HP.34 L'informel doit résider dans toute la souplesse qui est admise pour l'accomplissement des actions. Les relations interpersonnelles, la confiance, l'historique de la relation jouent ici un rôle prépondérant tant que la valeur ajoutée ne subit pas de dégradation qui risque de porter un préjudice durable aux intérêts de l'une ou de l'autre partie prenante à la coopération.</p>
--	--	---

	<p>des procédures particulières ; par contre à partir de la phase projet, le formalisme est intégré à toutes les étapes pour disparaître par la suite car le projet prend fin.</p>	<p>HP.34.1 La créativité des acteurs puise parfois ses sources d'inspiration dans les mécanismes informels qui permettent d'aborder et de régir la relation de coopération selon un nouvel agencement qui permet des explorations fructueuses.</p>
--	--	--

Annexe 2 : Idées- Forces - Avis d'Expert (RES-OLTE)

1. DÉGRADATION OU INADAPTATION DE L'OUTIL DE TRAVAIL
2. QUALITÉ D'ACCUEIL INSUFFISANTE ET MANQUE D'INTÉRÊT POUR LE CLIENT
3. REJET ET NON RESPECT DES NORMES, PROCÉDURES ET MÉTHODES DE TRAVAIL
4. FORTE SOUS PRODUCTIVITÉ ACCOMPAGNÉE D'INSOUCIANCE
5. INSTABILITÉ DES ÉQUIPES ET MANQUE DE CLARTÉ DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL
6. MANQUE DE CLARTÉ, DE CONTINUITÉ ET DE PRÉCISION DE LA STRATÉGIE
7. MANQUE DE PROFESSIONNALISME ACCOMPAGNÉ DE PERMISSIVITÉ
8. RÉFLEXES ET DISPOSITIFS DE FORMATION INTÉGRÉE INSUFFISANTS
9. QUASI-ABSENCE DE TRAVAIL EN ÉQUIPES SOLIDAIRES ET LOYALES, ET MALENTENDUS SUR LA DÉLÉGATION
10. DISPOSITIFS 3C DÉFECTUEUX ET DÉFICITAIRE

Annexe 3 : Indicateurs de pilotage de l'activité SAV (VASTEM)

8. SERVICE APRÈS-VENTE
8.1. Activité SAV
Évolution mensuelle du nombre d'heures SAV
Évolution de l'indice qualité des véhicules (pourcentage de véhicules vendus n'ayant généré aucun coût SAV)
Nombre de jours de traitement des dossiers SAV par type de problème soldé - source de problème (B)
Nombre de jours de traitement des dossiers SAV par type de problème soldé - source de problème fournisseur (B.)
Évolution mensuelle du délai de traitement des dossiers SAV suite problème (B)
Évolution mensuelle du délai de traitement des dossiers SAV suite problème fournisseur (B)
Nombre de jours de traitement des dossiers SAV par type de problème soldé - source de problème (A)
Nombre de jours de traitement des dossiers SAV par type de problème soldé - source de problème fournisseur (A)
Évolution mensuelle du délai de traitement des dossiers SAV suite problème (A)
Évolution mensuelle du délai de traitement des dossiers SAV suite problème fournisseur (A)
Détail des coûts SAV par catégorie de véhicule et par an (A)
Évolution mensuelle du pourcentage du coût SAV par rapport au chiffre d'affaires mensuel (A)
Indicateur des heures SAV en interne et hors site (A)
Ratio (Coût du SAV) / (Chiffre d'affaires)
8.2. Réclamations clients
Nombre de véhicules impactés par les réclamations clients
Évolution mensuelle du nombre de réclamations clients selon leur origine (C.)
Détail des réclamations clients selon leur origine (C.)
Évolution mensuelle de l'origine des réclamations clients (B)
Répartition des réclamations clients par type de véhicule (B)
Évolution mensuelle du nombre de réclamations clients (A)
Évolution mensuelle de l'origine des réclamations clients (A)
Évolution mensuelle du nombre de réclamations clients (A)
Détail de réclamations clients selon leur origine (A)
Age du véhicule lors de la première réclamation client
Tableau de répartition du nombre de réclamations clients par type de véhicule
Nombre de retouches suite à des réclamations clients
9. APPROVISIONNEMENT
9.4. Pilotage des fournisseurs
Liste des fournisseurs
Liste des articles non référencés (A)
Répartition annuelle du nombre de fiches de non-conformité par fournisseur (B)
Répartition mensuelle du nombre de fiches de non-conformité par fournisseur (B)
Liste des facturations fournisseurs et transporteurs par numéro de dossier
Ratio (Coût des approvisionnements) / (Chiffre d'affaires)

Annexe 4 : Extrait du plan d'actions stratégiques internes-externes (Groupe VASTEM)

PLAN D' ACTIONS STRATÉGIQUES N+1/N+2 : ÉQUIPE DE DIRECTION

Axes stratégiques	Objectifs Prioritaires	Actions prioritaires	Divisions ou départements ou services concernés (Porteurs d'actions)							Planning prévisionnel N+1 / N+2		
			JC	JRM	FA	MJ	JF F	A G	R B	CG	2 ^{ème} Sem N+1	1 ^{er} Sem N+2

1- Développer l'ambition stratégique du groupe et améliorer les synergies entre les sites	1.1- Clarifier la stratégie du groupe dans les relations entre sites	<p>1.1.1- Clarifier la stratégie sur les véhicules blancs et les véhicules rouges</p> <p>1.1.2- Clarifier le positionnement des deux sites notamment en termes d'activités commerciales</p> <p>1.1.3- Mettre en place des réunions de concertation entre services (méthodes, production, commercial) et entre sites</p> <p>1.1.4- Définir les règles d'harmonisation des pratiques industrielles, commerciales et financières entre les deux sites</p>											
	1.2- Développer la qualité de service au client	<p>1.2.1- Améliorer la maîtrise des délais de livraison à la clientèle</p> <p>1.2.2- Adapter les produits aux nouveaux besoins des clients en termes d'innovation et de qualité de service</p>											

	<p>1.3- Organiser le pilotage stratégique</p>	<p>1.3.1- Mettre en place des indicateurs de pilotage et de visibilité sur les coûts (commercial, industriel, financier)</p> <p>1.3.2- Harmoniser les méthodes de construction et d'exploitation des indicateurs de gestion</p> <p>1.3.3- Clarifier la délégation au sein de l'équipe de Direction pour le portage des orientations stratégiques</p> <p>1.3.4- Mettre en place des indicateurs de pilotage social</p>													
--	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

©ISEOR

Annexe 6 : Extraits de critères de l'Audit des plans d'actions prioritaires par domaines d'actions (GOPREX-SSI)

PAP	DOMAINES D' ACTIONS	CONTENU DES ACTIONS	RÉSULTATS IMMÉDIATS	CRÉATION DE POTENTIEL	NIVEAU DE CONSOLIDATION
1	Produits, biens et services	1.1- Les actions du PAP soutiennent la politique d'achat de l'entreprise.	X		<input checked="" type="checkbox"/>
		1.2. Les actions du PAP font référence aux lignes de produits caractéristiques du métier de l'entreprise.	X		<input checked="" type="checkbox"/>
		1.3. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur les produits des concurrents.	X		<input checked="" type="checkbox"/>
2	Qualité de service et rapport au client	2.1. Les objectifs visant l'environnement externe se traduisent par des actions internes.	X		<input checked="" type="checkbox"/>
		2.2. Le PAP contient des actions visant des acteurs clés de l'environnement pertinent (fournisseurs, clients, concurrents, partenaires, institutions).	X		<input checked="" type="checkbox"/>
		2.3. Les actions du PAP soutiennent la politique commerciale de l'entreprise	X		<input checked="" type="checkbox"/>
		2.4. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur les évolutions des marchés actuels	X		<input type="checkbox"/>
3	Conquête de nouveaux clients et marchés solvables	3.1. Le PAP contient des actions découlant d'une veille de l'évolution des acteurs clés de l'environnement pertinent (fournisseurs, clients, concurrents, partenaires, institutions)		X	<input checked="" type="checkbox"/>
		3.2. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur la conjoncture économique de l'environnement pertinent		X	<input checked="" type="checkbox"/>
		3.3. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur l'évolution des normes à respecter (institutionnelles, environnementales, comptables et financières, de qualités, sociales)		X	<input type="checkbox"/>
		3.4. Le PAP contient des actions de développement de l'attractivité de l'entreprise auprès des clientèles ciblées		X	<input type="checkbox"/>
		3.5. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur les évolutions des marchés potentiels		X	<input type="checkbox"/>
4	Intégration et stimulation des technologies	4.1. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur les fournisseurs	X		<input checked="" type="checkbox"/>
5	Évolution permanente des compétences	5.1. Les actions du PAP tiennent compte la conjoncture du marché du travail de l'environnement pertinent	X		<input type="checkbox"/>
		5.2. Le PAP contient des actions de capitalisation des savoir- faire		X	<input checked="" type="checkbox"/>

		5.3. Le PAP contient des actions de développement des savoir- faire (approfondissement, extension, actualisation)		X	■
		5.4. Le PAP contient des actions de développement de l'attractivité de l'entreprise auprès de la main d'œuvre ciblée		X	□
		5.5. Le PAP contient des actions découlant d'une veille sur les évolutions du marché du travail (nouvelles compétences métier, du secteur, de la personne)		X	□
6	Pilotage et réadaptation des équipes et des activités	6.1. Les actions sont significatives des performances attendues du métier, du secteur, de la personne	X		■
		6.2. Les actions prioritaires recensées sont rationnelles compte tenu de la stratégie de l'entreprise	X		▣
		6.3. Le PAP contient des actions relatives aux pratiques managériales (développement ou consolidation)	X		▣
		6.4. Les actions contribuent à l'amélioration des performances de l'ensemble	X		▣
		6.5. Les actions du PAP tiennent compte de la conjoncture économique de l'environnement pertinent	X		▣
		6.6. Le PAP contient des actions faisant référence à des objectifs précis de performance économique attendue	X		□
		6.7. Les actions du PAP soutiennent la politique budgétaire de l'entreprise	X		□
		6.8. Le PAP fait référence à des ratios stratégiques		X	□
7	Remodelage et réadaptation des processus et des méthodes de travail	7.1. Le PAP reprend toutes les décisions du semestre écoulé ayant un impact sur la mise en œuvre stratégique du prochain semestre (critère de bouclage ou de contrôle)	X		▣
		7.2. Le PAP contient des actions relatives à la collecte d'informations stratégiques		X	□
		7.3. Le PASINTEX rend compte d'une analyse prospective		X	■

©ISEO

Annexe 7 : Nomenclatures des indicateurs existants (GOPREX-SSI)

Intitulé de l'indicateur	Indicateurs fournis
1.1. Tableau de bord de pilotage des ventes	- Pilotage des objectifs de vente équipe A
1.2. Tableau de bord de pilotage client	- Pilotage clients équipe B
1.3. Tableau de bord de pilotage des prestations	- Pilotage des prestations équipe A
1.4. Matrice comité de perspective	- Suivi évolution RH équipe C
1.5. Grille d'analyse stratégique	- Cartographie des lignes de produits - Macro-grille de compétences - Portefeuille de couples produits-marchés - Exemple de matrice Acteurs-Stratèges
1.6. Grille de compétences	- Exemple de grille de compétences équipe A - Exemple de grille de compétences équipe B
1.7. Éventail de délégation	- Exemple d'éventail de délégation concertée
1.8. Fiche de résolutions	- Exemple de fiche de résolutions
1.9. MAFI (Manuel de formation intégrée)	- Principe d'organisation des modes opératoires et des formation intégrées
1.10. Mini-diagnostic	- Exemple de support de mini-diagnostic
1.11. Contrat Grandir	- Exemple de contrat Grandir Intégration - Exemple de contrat Grandir Consultant - Exemple de contrat Grandir Départ
1.12. FAP	- Exemple Saisie des temps FAP
1.13. PAP	- PAP service administratif
1.14. PASINTEX	- PASINTEX entreprise
1.15. Pilotage Contrat Grandir Objectifs Entreprise	- Pilotage Contrat Grandir Entreprise
1.16. Indicateurs RH équipe	- Indicateurs de pilotage RH

Annexe 8 : Le pilotage opérationnel et la traduction du concept d'Équilibration

<p>Pilotage des activités*</p>	<p>Traduction du Concept d'Équilibration (L'orchestration des activités et des comportements des acteurs de façon continue pour une adéquation avec les finalités poursuivies)</p>
<p>1- Gestion du temps (14,56% des expressions sur le thème du pilotage opérationnel)</p>	
<p>La gestion du temps concerne essentiellement la planification, la programmation et la gestion des délais.</p> <p>Si l'objectif affiché est la réussite de la coopération, et si les parties prenantes se sont entendues à définir un « quoi » commun, ces dernières doivent aussi veiller à formaliser et à clarifier le « comment » c'est-à-dire les étapes et les actions concrètes à mener pour leur projet à l'instar de la citation de Goethe traduite de son Faust. « Scrute le quoi mais davantage le comment ».</p> <p>Les défauts de planification, de programmation et de gestion concertée des délais entre entités dépendantes ou interdépendantes créent des conditions défavorables en matière d'adaptation réciproque tout au long de leur processus de coopération et peuvent déstabiliser, in fine, le système lui-même.</p> <p>L'organisation des activités au sein de la coopération nécessite l'intégration de méthodes de répartition du temps de travail des acteurs. L'enjeu majeur est la convergence et l'adaptabilité réciproques des entités hétérogènes :</p> <p>Échange de flux d'information nécessaires à la réalisation d'activités collectives intéressant des entités hétérogènes et visant des intrants ou des extrants jamais entièrement prédéfinis.</p> <p>Le triptyque Communication-Coordination-Concertation (3C), est un outil qui peut être mis au service de la coopération car il est bien question ici d'un travail collectif et les relations d'interdépendances sont soulignées. Cet outil peut être défini comme point de liaison, de régulation de la différenciation et d'équilibre de la coopération.</p> <p>Les Dispositifs 3C, véritables nœuds des systèmes d'information de la coopération, se placent sur un continuum (Savall, Zardet, 1995) et se différencient en fonction du niveau et du degré d'organisation de la coopération induite.</p> <p>Cinq déterminants caractérisent ces dispositifs qui font référence au temps de l'action.</p> <p>❖ Niveau et qualité 3C Une carence ou une mauvaise qualité de 3C engendre une intercompréhension et une inadaptabilité réciproque défectueuses au niveau de la coopération.</p>	

❖ **Fréquence et fiabilité des dispositifs**

Les dispositifs des réunions ou autres rendez-vous formels qui intéressent les structures des 3C jouent un rôle prépondérant dans l'intégration des entités formant la coopération.

L'unité des entités est recherchée ici pour échanger de l'information et co-réaliser l'activité de la coopération. La frontière organisationnelle semble ainsi moins marquée lorsque la coopération interagit, se coordonne et se concerte fréquemment.

❖ **Transmission, et circuit de l'information**

La transmission et le circuit de l'information évoquent le franchissement de la frontière organisationnelle par l'information et permettent de définir un lieu de passage formel pour cette dernière. La perte ou le blocage de l'information est synonyme de circuits inexistantes ou mal définis.

❖ **Outils, supports techniques de communication**

La facette technique du système d'information matérialisée par les systèmes informatiques, téléphoniques et autres supports, questionnent les notions de différenciation, à travers l'incompatibilité de ces systèmes au sein de la coopération, et leur limite quant à leur inefficience qui réduit le champ d'action des acteurs dans ce type d'organisation.

❖ **Qualité de l'information**

L'idée-force selon l'unité d'analyse socioéconomique est représentée par la mauvaise qualité de l'information qui peut être transmise et véhiculée au sein de la coopération.

La qualité de l'information jugée défectueuse induit des erreurs ou pousse les acteurs de la coopération à l'inaction. Une analyse en termes de clarté, de fiabilité et d'utilité décisionnelle doit être conduite entre l'entité émettrice et réceptrice de l'information.

En synthèse, l'adaptation réciproque des entités interdépendantes et hétérogènes peut se trouver menacée en cas de gestion défaillante du temps.

L'ordre productif et la stabilité du processus coopératif peuvent aussi être remis en cause dans le temps.

2- Conformité et qualité des produits et services

(10,87% des expressions sur le thème du pilotage opérationnel représentant 250 dysfonctionnements élémentaires)

Le principe d'équilibration intéresse ici le processus de l'activité inhérente à la qualité des produits et services. Ce que les acteurs de la coopération observent ou croient observer de leur propre produits et services et les exigences en termes de qualité de ces derniers sont mis en équilibre avec les observables concernant le réel et les coordinations des propriétés du réel.

Le modèle d'équilibration définit les causes du processus, les perturbations, les moyens et les régulations qui permettent la structuration.

L'activité, la qualité des produits et services font référence ici aux notions d'intériorisation et/ou d'externalisation des coûts et valeurs.

Les entités appartenant à la coopération sont très sensibilisées à la qualité intrinsèque des produits et services qui pénètrent leur périmètre car ces derniers sont porteurs de marqueurs qui les renseignent, en bien ou en mal, sur l'action de leurs acteurs.

La non-qualité ou le défaut de qualité est synonyme de destruction de valeur ajoutée.

Elle relève aussi bien du produit/service directement que des actions ayant permis son obtention et causés par conséquent l'insatisfaction détectée en interne ou en externe.

Qu'il s'agisse du défaut, de la non-conformité ou de l'anomalie, ces traductions de la non-qualité font souvent référence à des écarts ou à l'absence de certaines caractéristiques de la qualité quant à l'utilisation prévue, aux exigences spécifiées et à la déviation par rapport à ce qui est attendu.

La non-qualité des produits et services entraîne de facto une consommation de ressources pour l'entité concernée ce qui rend les acteurs de la sphère coopération, considérée comme une zone où les coûts-valeurs s'intériorisent et s'externalisent, très attentifs à la notion de franchissement.

Les coûts résultants de la non-qualité se déclinent en général en quatre catégories :

- ❖ Les coûts de détection qui engendrent des dépenses pour vérifier et s'assurer de la conformité des produits et services par rapport aux exigences établies en la matière ;
- ❖ Les coûts de prévention qui représentent des investissements matériels et immatériels en vue de prévenir et de réduire les éventuelles anomalies ;
- ❖ Les coûts des anomalies internes qui entraînent des frais supplémentaires lorsque les produits et services ne satisfont pas aux normes exigées avant le franchissement du périmètre de l'entité concernée ;
- ❖ Les coûts des anomalies extérieures représentant toutes les dépenses supportées lorsque la qualité des produits et services est remise en cause par des acteurs tiers qui pointent la mauvaise qualité, et exigent le respect des règles et des normes pour l'améliorer, et accéder ainsi, soit à un niveau jugé acceptable ou obtenir des compensations pour réparer les préjudices subis.

3- Contingence de l'activité

(135 dysfonctionnements élémentaires intéressent ce sous-thème, soit 5,87% des expressions sur le pilotage opérationnel)

À travers le concept d'équilibration, ce sont les phases de « désorchestration » ou de discontinuité de l'activité qui sont visées et tout particulièrement tous les troubles jugés fréquents et qui engendrent des interruptions intempestives de l'ordre productif au sein de la coopération.

La proximité de ce sous-thème avec la gestion du temps est évidente, mais nous opérons volontairement ce choix et cette extraction pour insister sur le caractère d'instabilité de l'activité qui peut vivre la coopération.

L'origine de ces fractionnements de l'activité peut être de nature diverse et variée à l'instar des ponts thermiques qui sont des points faibles dans l'isolation thermique de l'enveloppe d'un bâtiment.

Les dérangements, sollicitations, activités multitâches ou autres interactions sociales inattendus sont associés au franchissement de la frontière organisationnelle de manière intrusive.

Ces événements interruptifs de l'activité posent aussi la question de la forme de l'attention qui devient de plus en plus dispersée et engendre une fragmentation du travail qui induit des déperditions aussi bien au niveau de la production que de la qualité attendue.

Ces perturbations ont un effet désastreux car l'acteur en reprenant le fil du dossier ou de l'action qui l'occupait, jusqu'à la prochaine interruption, consacre du temps supplémentaire et fournit un effort d'attention et une volonté marquée qui, à terme, peut altérer de façon durable ses capacités de concentration volontaire.

4- Prise de décision

(5,43% des expressions sur le pilotage opérationnel, soit 125 dysfonctionnements élémentaires sur un total de 2300 expressions)

La prise de décision fait partie des déterminants de l'ADN qui répond à des questions essentielles que se posent les organisations quant à leurs modes de fonctionnement.

Elle permet ainsi de s'assurer que le pilotage en général, et qui plus est, celui de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle, est bien opérationnel et participe à asseoir la stabilité jugée nécessaire dans les méandres des flux de changements.

La prise de décision intéresse ici des acteurs impliqués qui choisissent un mode de coopération approprié qui dépend des objectifs de la coopération.

Le but en termes du concept d'équilibration est d'alimenter en permanence la fonction de pilotage de décisions convergentes et pertinentes ayant fait l'objet de processus de négociations garantissant la survie de la coopération.

Comme les contributions et les objectifs des différents acteurs sont issus d'un périmètre qui dépasse largement la frontière d'une seule organisation, plusieurs différences peuvent être signalées :

- Définition des objectifs : le challenge consiste à se saisir d'un objectif viable qui soit le fruit d'une construction collective pour l'ensemble des acteurs de la coopération.

Ces derniers doivent être conscients des liens de la réciprocité des intérêts qui les unissent et qui se justifient normalement par l'enjeu de se procurer des avantages ou de produire des biens ensemble qui n'auraient vu, sans doute, pas le jour si cette coopération était réduite à néant.

Cette différenciation dans le mode de prise de décision oblige les organisations à renoncer en partie à leur autonomie pour pouvoir poursuivre leur objectif commun et rendre leur coopération viable. Vouloir dupliquer une logique intra organisationnelle en matière de prise de décision dans des configurations inter-organisationnelles peut heurter des points sensibles au niveau des certaines structures, processus ou règles et aboutir in fine, à une décomposition du système de la coopération.

Les parties prenantes doivent donc changer et faire évoluer leur système de prise de décision si elles veulent participer de façon efficace et pertinente à cette construction collective.

- Adhésion : dans le système de coopération, l'adhésion ou l'appartenance peut revêtir des aspects contingents au gré des négociations avec les partenaires des autres entités.

Le volontarisme et la spontanéité, présents à des degrés élevés dans ce type de configuration, participent à l'utilité décisionnelle et si cette dernière n'est pas démontrée, le partenaire peut remettre en cause sa participation dans la coopération.

La prise de décision en matière d'adhésion/appartenance dépend grandement des mécanismes de négociation communs. Les partenaires n'engagent qu'une partie de leur temps et de leur attention et ne consacrent qu'une partie de leurs ressources pour servir la coopération.

Prêter des liens fusionnels à leurs relations est à considérer avec le même sérieux que la vocation entière « corps et âme » d'une personne à son organisation.

- Pilotage : La prise de décision est cruciale pour guider, orienter et coordonner les actions au sein de la coopération.

Un processus décisionnel par voie hiérarchique ne peut pas trouver sa place dans un système de coopération. Des blocages peuvent naître car les intérêts des parties prenantes sont multiples et variés et un consensus doit être trouvé pour mettre en place une structure de pilotage transparente qui alimente tout le système de coopération en décisions.

Le processus de négociation et d'équilibration à travers lesquels ces décisions sont prises permet d'organiser ces dernières de façon plus moins formelle selon le système de coopération en présence. Seules les parties prenantes peuvent décider du niveau et du degré de leur coopération et travers cette liberté des impulsions, synonyme d'énergie et d'action, peuvent plus ou moins être administrées au système de pilotage. Leur multiplication crée une dynamique qu'il convient d'harmoniser pour atteindre les objectifs qui ont été fixés par la coopération.

- Management : deux facettes doivent être signalées quant aux exigences attendues du management.

En interne, au sein de leur propre organisation, la direction et l'encadrement en général donnent forme et mettent en ordre de marche leurs propres contributions. Hors du périmètre de leur organisation, ils doivent être conciliants et ouverts pour une contribution commune avec leurs partenaires du système de coopération.

À côté de ce double positionnement du management, une prise de conscience du contexte dans lequel agissent les acteurs de la coopération doit être intégrée à leurs schémas cognitifs car elle les aidera à développer des attitudes appropriées à chaque environnement et permettre ainsi au processus décisionnel de gagner en clarté et en simplicité.

Vouloir imposer une logique de pilotage intra organisationnel au sein de la coopération est tout aussi sclérosant que de vouloir prôner de la négociation dans un contexte de direction qui prive les membres de décisions importantes.

- Distanciation : des relations verticales ou horizontales peu fréquentes entre les entités peuvent contribuer à créer cette distance entre décideurs et opérationnels.

Le système de prise de décision n'est plus irrigué et cette distanciation, considérée comme un cloisonnement, peut expliquer probablement en partie la qualité dysfonctionnelle d'un processus décisionnel.

5- Instruments de gestion

(75 dysfonctionnements élémentaires représentant 3,26 % des expressions sur le pilotage opérationnel)

L'instrument de gestion est défini ici comme un « ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveau de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler » (Moisdon, 1997)

Pour Bourguignon (2006) qui s'inscrit dans un champ dédié au contrôle de gestion, sa définition des instruments de gestion fait référence à « un ensemble de formalisations, procédures associées, régie par des règles, généralement mis en œuvre à l'aide d'un outil informatique, et qui assiste à divers titres, d'une façon explicite ou non, la conduite de l'action collective ».

L'instrument de gestion est ainsi considéré dans sa dimension collective et dynamique au travers l'action pour servir la coopération.

Une fonction importante est dédiée aux instruments de gestion dans le pilotage de la coopération et pour autant ils ne semblent se positionner qu'en dernier rang par rapport aux ces cinq sous-thèmes dédiés au pilotage opérationnel des activités.

Peut-être que les acteurs ne se sentent pas sensibilisés par la contribution de ces instruments au niveau de la construction et la mesure de la performance collective, ou encore, rencontrent-ils des difficultés dans le franchissement du périmètre de l'organisation de par les contradictions inhérentes à la forme de ces instruments, telle qu'elle est proposée par leurs initiateurs, et les déterminants du contexte d'action au sein de la coopération ?

En tous cas, ces instruments de gestion aspirent à des degrés divers, au sens de Piaget, à la construction de connaissances et de développements de nouveaux savoirs « à travers les relations d'un sujet actif et réactif avec un environnement qui subit des actions mais qui peut aussi moduler les conduites du sujet ».

La dynamique des instruments de gestion à travers le processus d'apprentissage qui facilite leurs appropriations par les différents acteurs est en soi un vecteur de compétence collective.

Ils jouent également un rôle de mise en relation entre entités car ils sont considérés comme des « outils d'interfaces » au sens de (Koike, 2005) et par conséquent, intéressent de plus près le système de coopération.

L'importance de ces instruments de gestion réside aussi dans leur fonction de traduction (Koike, 2005) en facilitant la transition entre les représentations des entités formant la coopération.

Les dysfonctionnements sous-jacents à ces instruments de gestion sont souvent liés aux propriétés différenciées qui ont cours au sein de chaque entité et qui dénotent l'absence d'une construction collective facilitant la transition et la traduction réciproque.

Les troubles induits par ces instruments ne sont pas non plus étrangers aux carences constatées et que les acteurs doivent combler en matière de transmission de l'information et de suivi des écarts de performance.

Pilotage des acteurs*

Traduction du Concept d'Équilibration

(L'orchestration des activités et des comportements des acteurs de façon continue pour une adéquation avec les finalités poursuivies)

6- Gestion de la coopération/conflict

(595 dysfonctionnements élémentaires représentant le plus fort pourcentage, soit 25,87% des expressions sur le pilotage opérationnel)

Comme le marché n'est pas composé que d'individualités autonomes au sens de Coase, l'allocation optimale des ressources s'opère à travers les échanges marchands et obéit à l'équation érigée en fonction des coûts d'organisation et des coûts de transaction.

Les parties prenantes ont donc un intérêt manifeste à contextualiser leurs choix et opter pour le mode de coordination le plus pertinent.

Cette quête de la rationalité, que le système de coopération inter-organisationnelle ne cesse d'étendre en termes d'emprise sur le nouvel ordre productif, engendre, toutefois, des turbulences et des tensions, notamment à cause de sa différenciation et des relations de pouvoirs entre les différentes composantes.

Les acteurs de la coopération, à travers le choix qu'ils opèrent, se trouvent obligés à asseoir un processus de gestion des conflits pour rétrécir le champ des anomalies et promouvoir le consensus comme mode de convergence de leurs intérêts réciproques.

La différenciation n'est pas en soi un problème, c'est même une des caractéristiques de ce type de configuration, car les objectifs et les stratégies des entités peuvent être de nature variée, mais lorsque les interactions constructives cèdent la place à des antagonismes exacerbés, la dispersion provoque la désynchronisation de l'action coopérative, le blocage des mécanismes de prise de décision et altère son efficacité et sa profitabilité.

Les sources de conflits liées au fonctionnement de la coopération peuvent être de natures diverses :

- Les anomalies identifiées dans les fonctions de production, de prévision et de stratégie (défaut d'objectifs clairs et partagés, absence d'indicateurs de mesure de la performance collective, orientations stratégiques incompatibles) ;
- Les anomalies constatées dans les fonctions d'organisation (lourdeur des méthodes et procédures de travail, management défaillant) ;
- les anomalies liées aux fonctions de communication-coordination- concertation (dispositifs de réunions défaillants ou limités, défauts de valorisation des actions entreprises et des résultats obtenus, manque d'information concertée) ;
- Les anomalies en lien avec l'insuffisance des ressources (ressources humaines, matérielles et financières limitées) ;
- Les anomalies exogènes à la coopération (environnement et décisions politiques défavorables).

Ce sous-thème consacré par le nombre important des expressions sur le pilotage opérationnel (595 dysfonctionnements élémentaires) peut aussi nous éclairer en matière d'apprentissage organisationnel lorsqu'il est appréhendé dans une logique de transformation de connaissances au sein de la coopération, ou encore lorsque l'environnement impose des modifications. C'est un rôle d'ajustement des comportements organisationnels qui est mis en avant, et de par la multiplicité des acteurs de la coopération, c'est un ensemble d'interactions organisationnelles qui participe à sa définition.

La diversité des entités et leurs différences de représentation sont considérées comme une source d'énergie avec un effet intégrateur ou réducteur d'écarts.

Cette vision fait écho au concept d'équilibration de Piaget (mobilisé dans les sciences de gestion par des auteurs comme Savall (1979) ou Lorino (1997), pour asseoir leurs propres concepts de pilotage, appréhendé comme un processus cognitif de transformation continue capable de réduire les asymétries qui caractérisent les relations des acteurs et aide au franchissement des périmètres organisationnels afin de construire une frontière commune.

7- Qualité/Style du management

(13,17% des expressions sur le pilotage opérationnel, représentant 303 dysfonctionnements élémentaires sur le pilotage des acteurs sur un total de 1380 expressions)

Ce sont les relations et les liaisons horizontales et verticales (HoriVert) qui sont visées ici et en particulier, la qualité et le style de management des responsables hiérarchiques, dirigeants, pilotes et autres animateurs du périmètre de la coopération.

Deux mécanismes n'obéissant pas aux propriétés de la commutativité en mathématiques, et plus précisément en algèbre générale, permettent d'apporter des éclairages sur ce sous-thème dédié à la qualité et style de management : La coordination et la coopération, et à travers elles, l'intercompréhension basée sur des processus de communication et sur l'interactivité cognitive.

La coordination ne permet pas de créer automatiquement la coopération. La relation inverse n'est pas non plus spontanée.

Le premier mécanisme, focalisé sur l'atteinte des objectifs et des résultats doit œuvrer pour un agencement organisationnel optimum centré sur la coopération pour valoriser le rôle de chaque acteur et atteindre ainsi la cohérence du système.

La coordination, une fois les prescriptions d'opérations et les procédures de régulations validées par les autorités compétentes, doit s'assurer des meilleurs pratiques en matière d'ordonnancement et d'enchaînement d'actions et contrôler leurs exécutions par les acteurs désignés en veillant au respect des moyens utilisés et des temps impartis.

L'équilibration, synonyme ici, d'orchestration provoquée par cette coordination permet au management de baliser les chemins, de sécuriser la mise en œuvre au sein du périmètre organisationnel, tout en optimisant la gestion du temps et en procurant de la sérénité aux acteurs.

Le maître mot de la coordination reste la cohérence de l'ensemble même si le style de management privilégié ici est un management directif et persuasif.

Le second mécanisme quant à lui, est centré sur les acteurs, il s'intéresse à la mobilisation du groupe constituant la coopération pour valoriser une production collective. Il doit œuvrer pour fédérer les hommes, agréger leurs compétences, conjuguer les talents et les intelligences pour plus d'implication et plus d'adhésion des acteurs.

L'acquisition d'une culture commune, la confiance, le sens de l'action, ou encore l'écoute ou la remise en question sont des notions importantes qui caractérisent ce mécanisme de coopération dont la cohésion du collectif demeure son point nodal.

Au même titre que la coordination apporte de la sécurité, la coopération quant à elle apporte de l'innovation. Elle est jugée nécessaire quand il faut mettre en évidence la créativité et l'implication. Le style de management qui lui sied et plus ouvert, c'est un style participatif pour entraîner une dynamique collective solidaire.

Coordonner et coopérer, bien qu'il s'agisse de notions bien distinctes, n'en demeure pas moins qu'elles sont utilisées comme de véritables leviers complémentaires d'action et de réflexion pour les besoins de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle.

8- Gestion des compétences

(231 dysfonctionnements élémentaires représentant 10,40% des expressions sur le pilotage opérationnel)

La compétence collective peut-être définie comme la réponse la plus appropriée que les acteurs d'un système en interaction doivent apporter dans le cadre de résolution d'une situation donnée dans un contexte déterminé.

La gestion des compétences s'inscrit ici dans le cadre d'un processus d'engagement des acteurs dans l'analyse partagée des compétences qui influencent les représentations de leurs relations dans le système de coopération.

Elle permet de maintenir, individuellement et collectivement, le degré des connaissances et des aptitudes des acteurs et d'insuffler l'énergie nécessaire au « volontarisme managérial » pour opérer le fonctionnement le plus pertinent de leur organisation.

L'implication des acteurs trouve son origine dans les incertitudes et insatisfactions liées au fonctionnement du système de coopération, ce qui obligent les acteurs à s'adapter cognitivement par la conception et l'expérimentation de pratiques novatrices qui acquièrent par la suite un statut de reconnaissance et d'appropriation et participent à l'émergence d'une culture commune.

L'équilibration trouve ainsi tout son sens dans la mobilisation de ces différents savoirs et leurs conversions. Elle participe à ce processus d'apprentissage collectif qui ne se contente pas seulement d'assembler des savoirs distincts, bien définis et formalisés, mais aussi de contribuer à la fabrication de connaissances originales, constitutives de nouvelles compétences développées et appropriées au sein de la coopération.

Trois types de savoirs principaux ont été identifiés qui caractérisent la compétence : le savoir, le savoir-faire et le savoir être.

- Le savoir est constitué d'un ensemble de connaissances structurées, assimilées et intégrées. Il est fruit de l'apprentissage et/ou de l'expérience et qui ne trouve sa justification, pleine et entière, que lorsqu'il éclaire son détenteur et le guide vers l'action.

Le savoir est singulier à son contexte, il a tendance à s'enrichir, à s'ajuster et peut même se dégrader s'il n'est pas entretenu. Sa possession octroie le pouvoir et crée de la richesse pour son détenteur, sa propriété majeure réside dans son utilisation et sa diffusion.

Nonaka et Takeuchi (1997), dans leur théorie consacrée à la création de la connaissance évoquent l'importance du savoir collectif et le rôle que le management doit jouer pour guider les activités de la création de connaissances. Pour eux, il en découle un avantage concurrentiel important.

Ces mêmes auteurs font aussi la distinction entre les connaissances tacites et les connaissances explicites qui participent tous les deux, par interaction, au processus de la construction de leur modèle qualifié de « spirale du savoir ».

Aux yeux de ces auteurs et d'un point de vue épistémologique, la connaissance est souvent individuelle à l'origine, spécifique au contexte et plus au moins formalisée et diffusée. Son franchissement de la sphère personnelle et sa continuité sont liés à son activation qui, elle-même, conditionnée par les représentations cognitives individuelles et collectives.

Plus les interactions entre les acteurs sont partagées, meilleures sont les chances de voir les connaissances diffusées.

La force et la cohérence de la connaissance résident dans la dynamique du processus de transformation du savoir tacite (personnel, enraciné dans l'action, particulier au contexte, non articulé, difficile à formaliser et à transférer) en savoir explicite (codifié, transmissible sous une forme et structurée voire systématique), toutefois des interrogations subsistent encore à l'instar de l'association faite par les auteurs

de cette approche du mot « connaissance » avec l'ignorance des effets des actions (Stephen Gourlay et A. Nurse, (2005) ou encore les lacunes méthodologiques, mises à jour par d'autres auteurs comme McAdam et McCreedy (1999) concernant cette distinction opérée en termes de connaissances et l'action de transfert qui ne peut être considérée de façon crédible en répondant simplement un questionnaire.

- Le savoir-faire : il s'agit de « compétence acquise par l'expérience dans les problèmes pratiques, dans l'exercice d'un métier », cette définition extraite du Larousse qui conjugue connaissance et action, laisse entendre que le savoir-faire puise donc ses sources de l'apprentissage en situation par expérimentation.

C'est une part informelle de l'action, le plus souvent, il mobilise l'ensemble des sens et rend complexe son décèlement, il résiderait dans des savoirs du corps que Mauss (1968) et Schlanger (1991) qualifient « d'instrument essentiel d'acculturation qui situe, construit et discipline l'être social ».

Le savoir-faire est un capital intangible mais dont la valeur est cachée. Il est souvent sous-estimé et non protégé. Il se recompose sans cesse, peut évoluer, régresser ou disparaître avec son détenteur, entraînant dans cette dynamique de nouvelles configurations qui ont du sens et qui créent de la valeur.

Le savoir-faire, caractéristique de l'expertise empirique, réside dans des connaissances acquises parfois de façon formelle, parfois informelle. Il sollicite et développe des capacités mentales qui dépassent souvent le strict périmètre fonctionnel, convoquant ainsi une autre compréhension fondamentale des raisons qui permettent au coup d'œil qui précède le geste de rester emblématique, au compositeur de parfums d'écrire sa symphonie enivrante en jouant de plusieurs substances odorantes, à l'individu de juger et de pouvoir conjecturer, en résumé à atteindre les objectifs fixés.

Le savoir-faire, n'a de visibilité au sein de la coopération que lors de sa traduction dans l'action, il peut être communiqué ou transmis entre acteurs, en tant que tel ou comme accessoire. Son franchissement de la sphère individuelle, collective ou organisationnelle empreinte des formes diverses (manuels opératoires, langage informatique codifié, échanges etc.) La commission européenne dans son règlement n°2790/99 du 22 décembre 1999, évoquant les réseaux de coopération de franchise, le caractérise comme un ensemble secret, substantiel et identifié, et souligne au passage les conditions de son accessibilité, de son utilité et enfin de sa description pour l'englober désormais dans les droits de propriété intellectuelle.

- Le savoir être : est un concept polysémique du trièdre interdépendant de la compétence (savoir, savoir-faire et savoir être).

Il se définit à travers les interactions qu'il suscite et n'a d'utilité que dans le contexte dans lequel il s'exerce. Son champ, traversé par l'opérationnel, réside dans le mode relationnel qui accompagne la pratique et complète in fine le savoir. Autrement-dit, la connaissance et l'action constituent son terrain d'opérations favori.

Plusieurs dimensions et une multitude de sous-dimensions lui octroient du sens.

Certains parleront d'attitudes, de savoirs comportementaux, de culture, d'identité, d'autres évoqueront une volonté, des gestuelles, des expressions, des opinions, des dispositions psychologiques, mais au demeurant, cette notion de savoir-être, vise à évaluer définitivement non pas l'individu mais sa capacité à composer avec son environnement et s'ajuster dans l'action pour en extraire la meilleure substance.

Le savoir-être (attitudes) dans sa perspective basée sur la ressource ne suscite guère encore, à notre sens, tout l'intérêt qui devrait être le sien dans le corpus de la théorie émergente de la compétence. Un acteur doté d'énergie et de volonté est plus compétent qu'un individu découragé, abattu, pourtant pourvu des mêmes savoirs et savoir-faire.

La réalité des systèmes de coopération inter-organisationnelle se fonde sur les interactions entre les acteurs qui la composent. La combinaison des dimensions attachées au savoir-être visées plus haut, tels que le comportement, la culture ou l'identité ou encore l'énergie, l'engagement ou la motivation ont un lien étroit avec la compétence et la performance de l'organisation. Hambrick (1989) qui s'est intéressé aux comportements des équipes des comités de direction, montre que ces derniers les ont conduits à deux positions extrêmes, synonymes de fragmentation d'une part et de la pensée unique d'autre part.

L'auteur démontre ainsi que ces extrêmes, engendrant des situations d'inefficacité, en termes de comportement collectif, sont la traduction non équivoque de la compétence ou de l'incompétence.

Pour segmenter le contenu des compétences, à l'instar de la distinction fort intéressante de Sanchez (1997), qui identifie, le « savoir quoi », le « savoir pourquoi » et le « savoir-faire », T. Durand (2006), adjoint le « savoir qui » comme une dimension supplémentaire à l'axe du savoir et à travers elle, une connaissance précise des partenaires fiables, des fournisseurs de qualité, des clients exigeants, des concurrents performants.

Pour cet auteur, le « savoir qui », dépend naturellement des interactions associées à l'axe attitudes (savoir-être) et qui comme nous l'avons signalé précédemment, permet aux acteurs de composer avec leurs environnements pour s'ajuster dans l'action et opérer les choix les plus efficaces.

En synthèse, la gestion de compétence doit puiser ses sources d'un ensemble composé d'éléments tangibles ou intangibles et s'appuyer sur une alchimie organisationnelle dont la construction et le déploiement relèveraient de la vision stratégique à l'image du savoir pourquoi, de la structure et des processus qui convoquent le savoir-faire et enfin de l'effet d'entraînement pour mobiliser, convaincre et activer l'énergie nécessaire pour doter les acteurs d'une volonté commune d'atteindre les mêmes objectifs.

En somme, dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle, la gestion des compétences doit s'appuyer sur les savoirs « reliés » et être orientée vers les acteurs, partie prenante, du jeu collectif.

9- Niveau de la charge de travail

(6,17% des expressions sur le pilotage opérationnel, soit 142 dysfonctionnements élémentaires ont été consacrés à ce thème)

La charge de travail questionne les problématiques de la régulation, de la répartition et de l'équité pour assurer un fonctionnement efficace et efficient de l'ordre productif.

Même s'il apparaît moins facile, aujourd'hui plus qu'hier, à l'ère du numérique, de la dématérialisation et autres transformations organisationnelles, de cerner le contenu et l'évaluation de cette charge de travail, l'enjeu majeur vise donc l'adéquation de cette charge de travail avec les objectifs (stratégiques, commerciaux et financiers) qui conditionnent la performance de la coopération,

Cette dernière doit donc faire l'objet d'une analyse approfondie et exiger une maîtrise de ses effets de la part des parties prenantes engagées pour ne pas laisser la place aux ajustements aléatoires, trop informels, qui peuvent affecter l'allocation des ressources et altérer la capacité des acteurs à œuvrer ensemble.

La première composante de cette charge de travail intéresse la régulation et cela à juste titre car, à notre sens, nous considérons qu'un système de construction de la coopération et qui plus est, celui de la création et de la répartition de la valeur ajoutée ne peut pas être dissocié de la régulation.

Pour nous aider à appréhender ce concept qui fait référence, selon l'Encyclopaedia Universalis, à plusieurs dimensions comme celle relative à la relation d'interaction entre éléments instables, celle de critère ou de repère, ou encore celle de comparateur, nous empruntons à cette même source la définition suivante qui considère la régulation comme « l'ajustement, conformément à quelque règle ou norme, d'une pluralité de mouvements ou d'actes ou de leurs effets ou produits que leur diversité ou leur succession rend d'abord étrangers les uns aux autres ».

Piaget (1967), note d'ailleurs que : « sous sa forme la plus générale, une régulation est un contrôle rétroactif qui maintient l'équilibre relatif d'une structure organisée ou d'une organisation en voie de construction ». Cela autorise donc une proximité étroite que revêt la régulation dans l'analyse de l'activité.

Dans cette perspective, Piaget opère ainsi une distinction qu'il qualifie de « réactive/anticipatrice », et c'est ce qui intéresse notre développement car la régulation peut, soit porter sur le résultat d'un processus

en corrigeant les dysfonctionnements et en compensant les déviations, soit concerner le processus en cours ou l'action elle-même, par opposition à son résultat, et dans ce cas, c'est la cause racine qui est recherchée de façon anticipative pour l'éradiquer et éviter sa reproduction.

Cette distinction est de même nature que celle opérée, par l'auteur du même nom, entre réussir et comprendre.

La transposition à l'activité collective du modèle de régulation de l'activité individuelle proposé par (Leplat, 1997) conduit à considérer cette dimension de régulation à deux niveaux :

Le premier intéresse le résultat de l'activité en rapport avec l'objectif fixé ou redéfini par la coopération (évaluation externe), et le second concerne les conséquences de l'activité pour le groupe appartenant à cette coopération (évaluation interne).

Ces deux aspects envisagés pour l'activité collective amènent les cinq remarques suivantes :

1- Pour chaque acteur engagé dans la coopération, les conditions collectives de son activité constituent une partie des conditions externes de son activité individuelle. L'activité de chaque acteur dépend donc à la fois de la tâche à accomplir et des actions des autres partenaires engagés dans la coopération. L'articulation en matière de régulation et la coordination sont donc jugées nécessaires ;

2- L'activité global du groupe formant la coopération dépend des caractéristiques du groupe, des fonctions à accomplir et de la connexion entre les deux, d'où la nécessité, pour faire face à d'éventuelles problèmes d'incompatibilités, de mettre en évidence le rôle des rapports entre la structure du groupe et celle des fonctions ;

3- La considération de l'activité globale du groupe au regard la régulation externe amène à se poser plusieurs types de questions et à opérer une analyse quant à la définition de l'objectif fixé ou de sa redéfinition, à la connaissance et au partage des finalités poursuivies par les membres de la coopération, à la fonction de comparaison, au diagnostic et aux actions de rectifications, à l'identification et au traitement des conflits au niveau de la coopération et en définitif, à s'intéresser à la coordination par la coopération des différents types de boucles de régulation ;

4- La régulation interne, quant à elle, suscite un intérêt pour la compréhension des mécanismes d'élaboration et de discussion des choix, finalités et motifs du groupe à l'image des principes qui guident la construction des compromis.

Mariné et Navaro (1980) dans leur étude qui traite de la régulation de la charge de travail, en milieu industriel, ont montré que la perception qu'avait chaque opérateur de la charge de travail des autres a conduit à rétablir un équilibre dans les charges individuelles à l'intérieur d'une équipe. Autrement-dit, les opérateurs introduisaient provisoirement une modification dans la répartition des tâches lorsqu'ils s'apercevaient que la charge de l'un d'eux était trop grande. Nous noterons au passage que ce type de régulation, implique un certain degré d'autonomie de la part de l'équipe en question.

5- L'autorégulation, abordée de manière diverse et variée dans la littérature, (Rochlin et autres, 1987 ; Bourdon et Weill-Fassina, 1993 ; de la Garza, 1998 ; Vicente, 1999), permet à la coopération de s'adapter aux exigences de son environnement, de s'ajuster dans l'action par rapport aux objectifs assignés, aux moyens alloués, au traitement et à la répartition des tâches entre ces membres.

Une exigence, toutefois, semble nécessaire pour garantir le bon fonctionnement de ce mécanisme. Elle réside dans la possibilité que peut avoir chaque membre de la coopération pour accéder à l'information qui le concerne en termes d'activité et de résultats propres mais aussi ceux des autres parties prenantes et de la coopération dans son ensemble.

Dans la continuité de ce développement consacré à la notion de régulation, la répartition de la charge de travail (deuxième composante) n'en demeure pas moins intéressante même s'elle est proche de la notion de régulation quand il s'agit d'organiser le travail collectivement.

En effet, il convient de définir et d'organiser les relations de travail entre les acteurs engagés, de répartir et de coordonner leurs tâches et missions et d'inscrire ainsi le système de coopération inter-organisationnelle dans une dynamique permanente de quête de la performance collective.

Une coopération peu efficace, génère de facto des dysfonctionnements, synonymes de destructions de valeur (conflits, tensions, absences, accident de travail, coûts cachés etc.).

Pour pallier cette situation, de nombreux critères ayant trait aux qualifications, aux compétences, aux aspirations personnelles et professionnelles, à la culture et aux usages et habitudes de l'organisation doivent être pris en compte pour établir une répartition de la charge de travail dynamique et efficace qui reçoit l'adhésion de toutes les acteurs, parties prenantes à la coopération.

La répartition de la charge de travail doit induire donc des dynamiques reliant et intégratives car les structures fonctionnelles, en répartissant les missions et les tâches dans les systèmes de coopération inter-

organisationnelle, participent à délimiter les entités et encouragent leur mise en relation. Ainsi lorsque la répartition de la charge de travail est mal assumée, des situations d'indétermination cognitive peuvent apparaître dérégulant le processus amont-aval et par conséquent le fonctionnement même de la coopération.

L'objectif consiste à viser un processus qui tend à équilibrer la charge de travail et dans lequel chaque acteur engagé doit trouver un intérêt à rendre sa perception acceptable.

Une autre analyse mériterait aussi d'être mise en exergue dans le cadre de cette répartition des tâches. Il s'agit d'une approche de la dynamique coopérative où les actions sont organisées autour d'une typologie organisationnelle qui permet d'appréhender les pratiques de répartition des tâches des acteurs au regard des dimensions de leur système d'organisation. Trois dimensions, empruntés à Assens (2001) dans son analyse du réseau, peuvent être décliner :

- Une dimension verticale qui caractérise des acteurs appartenant au même groupe mais de niveaux hiérarchiques distincts :
- Une dimension horizontale, où les acteurs sont du même niveau hiérarchique.
- Une dimension Transversale où les groupes et les niveaux hiérarchiques des acteurs sont différents.

L'équité permet d'assurer l'équilibre entre l'appropriation des ressources rares et la rentabilité collective. Cet indicateur qui renseigne sur le rapport contribution/rétribution, a une utilité décisionnelle pour désamorcer les conflits latents conduisant, le cas échéant, à une rupture au niveau de la relation. Jap (2001) ne se trompe pas en avançant que les entreprises engagées dans des relations de partenariat s'appuient sur des principes d'équité et/ou d'égalité dans le partage de la valeur créée, fruit de leur collaboration.

10- Horaires de travail

(4,74% des expressions sur le pilotage opérationnel, soit 109 dysfonctionnements élémentaires ont été consacrés à ce thème)

La gestion des horaires renvoie à la différenciation des horaires des partenaires impliqués dans des processus de continuité globale de l'activité conjointe.

L'absence de gestion des horaires de travail, notamment pour des entités engagées dans des processus de co-production, engendrent des désynchronisations et des désorchestrations de l'activité qui peuvent avoir pour conséquences, le manque de coordination et la rupture de l'ouvrage collectif.

L'inadaptation des horaires de travail par rapport aux besoins (recours excessif au temps partiel etc.), provoque également des distorsions qui empêchent de répondre aux demandes internes.

La frontière de cette thématique avec la gestion de coopération/conflit sont perméables. Les acteurs se comparent souvent entre eux, notamment en termes de retards, d'utilisation de « pointeuse », cela renforce le sentiment parfois d'iniquité au sein des services.

Lorsque la représentation des processus qui structurent la coopération sont floues à cause d'une forte parcellisation des tâches au sein des services ou parce que la délimitation du « faire ensemble » comporte elle-même une grande part d'indétermination, la différenciation des horaires de travail entre services internes et services externes pose d'énormes difficultés en termes d'interaction. Les premiers ne peuvent rejoindre les seconds, qui terminent quelques heures plus tôt.

L'harmonisation des horaires renforce de ce fait la coordination et fiabilise la continuité de la relation.

La gestion des horaires comme la gestion du temps concernent davantage un ajustement et une adaptation croisés principalement de l'action des entités. La motivation et l'implication, en tant qu'activateurs psychologiques, favorisent cette adaptation.

**Annexe 9 : Détail de calcul de la marge sur coûts variables du site A en années N/N+2
(VASTEM)**

Libellés	N			N+2		
	Montant	% de variabilité	Montant variable	Montant	% de variabilité	Montant
Achats de marchandises	4866660 €	100%	4866660 €	5599069 €	100%	5599069 €
±Variation stock marchandises	-377004 €	100%	-377004 €	804162 €	100%	804162 €
Achats matières premières	4854916 €	100%	4854916 €	6661911 €	100%	6661911 €
±Variation stock mat. premières	2732 €	100%	2732 €	-118214 €	100%	-118214 €
Autres achats et charges ext. :			1161299 €			1904805 €
Sous-traitance	192166 €	100%	192166 €	643736 €	100%	643736 €
Carburants	9158 €	100%	9158 €	12537 €	100%	12537 €
EDF	19305 €	50%	9652 €	20661 €	50%	10330 €
Achats eau	1655 €	50%	827 €	1724 €	50%	862 €
Fourniture entretien et outillage	16473 €	100%	16473 €	52685 €	100%	52685 €
Fournitures bureau/administratives	26477 €	75%	19858 €	39500 €	75%	29625 €
Entretien véhicules société et démo	25778 €	100%	25778 €	38396 €	100%	38396 €
Études et recherches (hors ISO)	14564 €	100%	14564 €	26141 €	100%	26141 €
Frais séminaires	20771 €	75%	15578 €	13101 €	75%	9826 €
Personnel extérieur	75286 €	50%	28643 €	81936 €	50%	40968 €
Personnel intérimaire	107846 €	50%	53923 €	611347 €	50%	305673 €
Personnel C.	10661 €	100%	10661 €	0 €	100%	0 €
Commissions agents commerciaux	307498 €	100%	307498 €	273203 €	100 %	273203 €
Commissions attachés com + ch. soc 50%	145881 €	100%	145881 €	162758 €	100%	162758 €
	75995 €	50%	37997 €	74931 €	50%	37466 €
Foires, expositions,	18264 €	100%	18264 €	16032 €	100%	16032 €
Cadeaux clientèles	7814 €	50%	3907 €	24785 €	50%	12393 €
Catalogues	62806 €	100%	62808 €	44377 €	100%	44377 €
Transports sur achats	80426 €	100%	80426 €	48682 €	100%	48682 €
Transport sur ventes	23711 €	100%	23711 €	31653 €	100%	31653 €
Transport sites	6464 €	100%	6464 €	8882	100%	8882 €

Transport SAV	169135 €	25%	42283 €	183973 €	25%	45993 €
Déplacements	3640 €	100%	3640 €	4088 €	100%	4088 €
Déplacements SAV	23858 €	25%	5964 €	18033 €	25%	4508 €
Missions	11588 €	50%	5794 €	18385 €	50%	9193 €
Frais postaux	34247 €	25%	8561 €	51940 €	25%	12985 €
Téléphone	10820 €	100%	10820 €	21813 €	100%	21813 €
Frais bancaires						
Autres charges			64061 € 64061			42242 €
S.A.V.G.	64061 €	100%	€	42242 €	100%	42242 €
Total des charges variables			10572664 €			14893975 €
Chiffres d'affaires			14334660 €			20478751 €

**Annexe 10 : Détail de calcul de la marge sur coûts variables du site B en années N/N+2
(VASTEM)**

Libellés	N			N+2		
	Montant	% de variabilité	Montant variable	Montant	% de variabilité	Montant
Achats de marchandises	218874 €	100%	218874 €	2415173 €	100%	2415173 €
±Variation stock marchandises	225929 €	100%	225929 €	-316359 €	100%	-316359 €
Achats matières premières	5936597 €	100%	5936597 €	3458799 €	100%	3458799 €
±Variation stock mat. premières	-533491 €	100%	-533491 €	153481 €	100%	153481 €
Autres achats et charges ext. :			612952 €			1017811 €
Sous-traitance	271514 €	100%	271514 €	265247 €	100%	265247 €
Garantie	52574 €	100%	52574 €			
Achats eau, Edf	36961 €	50%	18480 €	40027 €	50%	20014 €
Achat combustible, gaz	15310 €	75%	11482 €			
Fourniture entretien et outillage	22690 €	100%	22690 €	80769 €	100%	80769 €
Fournitures bureau/administratives	20692 €	75%	15519 €	24787 €	75%	18591€
Carburants	62202 €	25%	15550 €	8827 €	100%	8827 €
Entretien matériel/véhicules société	33373 €	100%	33373 €	14023 €	100%	14023 €
Études et recherches (hors ISO)				2580 €	100%	2580 €
Frais séminaires				10476 €	75%	7857 €
Personnel extérieur				61000 €	50%	30500 €
Intérimaire (hors administratif)	19543 €	50%	9771 €	273089 €	50%	136545 €
Personnel C.				67648 €	100%	67648 €
Commissions agents commerciaux				1354 €	100%	1354 €
Commissions attachés com+ch soc 50%				137904 €	100%	137904 €
Foires, expositions,	41094 €	50%	20547 €	27781 €	50%	13891 €
Cadeaux clientèles				666 €	100%	666 €
Catalogues	5761 €	50%	2880 €	31681 €	50%	15841 €
Port et emballage	73562 €	100%	73562 €			
Transport sur achats				46296 €	100%	46296 €
Transport sur ventes				72201 €	100%	72201 €
Transport sites				4480 €	100%	4480 €
Transport SAV				525 €	100%	525 €
Déplacements	126732 €	25%	31683 €	163588 €	25%	40897 €
Déplacements garantis	71 €	100%	71 €			
Missions				14186 €	25%	3546 €
Frais postaux	17265 €	50%	8632 €	10774 €	50%	5387 €
Téléphone	43553 €	25%	10888 €	27988 €	25%	6997 €
Frais Dailly	9338 €	100%	9338 €			
Frais bancaires					100%	15225 €
Frais de recrutement	8796 €	50%	4398 €	15225 €		
Impôts et taxes :			15664 €			
Cartes grises clients	2125 €	100%	2125 €			
Passage aux mines	13539 €	100%	13539 €			
Autres charges						
S.A.V.				43562 €	100%	43562 €
Total des charges variables			6476525 €			6772467 €
Chiffres d'affaires			9353000 €			10243166 €

**Annexe 11 : Nomenclature des coûts unitaires des sites A et B en années N et N+2
(VASTEM)**

SITE B		SITE A	
TEMPS HUMAIN		TEMPS HUMAIN	
Contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables N	18,89 €	Contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables N	31,77 €
Contribution horaire à la marge sur coûts variables N+2 ¹	25,07 €	Contribution horaire à la marge sur coûts variables N+2 ³	35.76 €
Effectif (équivalent temps plein) N	88 personnes	Effectif (équivalent temps plein) N	66 personnes
Effectif (équivalent temps plein) N+2	86 personnes	Effectif (équivalent temps plein) N+2	97 personnes
Nombre mois par an (moyenne)	10,56 mois	Nombre mois par an (moyenne)	10.56 semaines
Nombre de semaines par an (moyenne)	46 semaines	Nombre de semaines par an (moyenne)	46 semaines
Nombre de jours par an (moyenne)	230 jours	Nombre de jours par an (moyenne)	230 jours
Une année de travail (moyenne)	1731 heures	Une année de travail (moyenne)	1794 heures
Un mois de travail (moyenne)	163,9 heures	Un mois de travail (moyenne)	169 heures
Une semaine de travail (moyenne)	37,6 heures	Une semaine de travail (moyenne)	39 heures
Un jour de travail (moyenne)	7,5 heures	Un jour de travail (moyenne)	7.8 heures
TAUX HORAIRES MOYENS (CHARGÉS) ANNÉE N ²		TAUX HORAIRES MOYENS (CHARGÉS) ANNÉE N ⁴	
Cadre	21,8 €	Cadre supérieur	34,75 €
Agent de maîtrise	16,77 €	Cadre	26,06 €
Employé	11,43 €	Agent de maîtrise	16,31 €
		Employé et ouvrier	11,28 €
		Intérimaire	15 €

CALCUL DES TAUX DE MARGE

Taux de marge

30.76%

- [taux de marge = 1- (charges variables /chiffres d'affaires)]

- Le taux de marge est appliqué lorsqu'une opportunité a été identifiée et lorsque les charges n'ont pas été déclenchées.

¹- La contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables de N (18,89 €) permet d'évaluer la baisse des coûts cachés et de mesurer l'évolution d'une année sur l'autre.

²- Les taux horaires moyens calculés en N, permettent d'évaluer la baisse des coûts performances cachés et de mesurer l'évolution d'une année sur l'autre.

³- La contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables de N (31,77€) permet d'évaluer la baisse des coûts cachés et de mesurer l'évolution d'une année sur l'autre.

⁴- Les taux horaires moyens calculés en N, permettent d'évaluer la baisse des coûts performances cachés et de mesurer l'évolution d'une année sur l'autre.

Annexe 12 : Indicateurs sociaux des sites A et B en années N/N+2 (VASTEM)

SITE B				SITE A			
Indicateurs	N	N+2	Évolution	Indicateurs	N	N+2 ²	Évolution
Absentéisme¹	3,35%	3.98%	18,81%	Absentéisme¹	4,03%	3,08%	-23,57%
1- Absent. compressible par des actions d'innovation socio-économique	2,43%	1,99%	-18,11%	1- Absent. compressible par des actions d'innovation socio-économique	2,57%	1,18%	-54,09%
Maladie	2,43%	1,99%	-18,11%	Maladie	2,41%	1,18%	-51,04%
Maladie ≤ à 3 jours (hors AT)	0,94%	0,25%	-73,40%	Maladie ≤ à 3 jours (hors AT)	0,80%	N.C. (1)	N.E. (1)
Maladie > à 3 jours	1,49%	1,74%	16,78%	Maladie > à 3 jours	1,61%	N.C. (1)	N.E. (1)
Accident de travail	0,17%	0,04%	-76,47%	Accident de travail	0,33%	0,19%	-42,42%
Grève	0,00%	0,00%	00,00%	Grève	0,15%	0,00%	-100%
2- Absent. représentatif d'une vie sociale interne	0.83%	1,26%	51,81%	2- Absent. représentatif d'une vie sociale interne	0,47%	0,36%	-23,40%
Formation professionnelle	0,29%	0,63%	117,24%	Formation professionnelle	0,45%	0,36%	-20,00%
Représentation syndicale	0,54%	0,62%	14,81%	Représentation syndicale	0,02%	0,00%	-100%
3- Absent. d'origine externe non compressible par des actions d'innovation socio-économique	0,09%	0,74%	-	3- Absent. d'origine externe non compressible par des actions d'innovation socio-économique	0,99%	1,53%	54,54%
Congés maternité	-	0,40%	-	Congés maternité	0,00%	0,30%	-
Événements familiaux	0.09%	0,20%	122.22%	Événements familiaux	0,20%	0,20%	0,00%
Congés parentaux	-	0,00%	-	Congés parentaux	0,51%	0,00%	-100%
Congés ancienneté	0,00%	0,05%	-	Congés ancienneté	0,27%	0,24%	-11,11%
Congés sabbatiques	0,00%	0,00%	0,00%	Congés sabbatiques	0,00%	0,00%	0,00%
Absences autorisées non payés	0,00%	0,07%	-	Absences autorisées non payés	0,01%	0,79%	-
Absences non justifiées et non payées	0,00%	0,02%	-	Absences non justifiées et non payées	0,00%	0,00%	0,00%
Rotation du personnel				Rotation du personnel			
1- Taux de rotation du personnel	31,82%	13,95%	-56,16%	1- Taux de rotation du personnel	0,00%	12,37%	-
Nombre de personnes sorties de l'unité	28 p	12 p	-57,14%	Nombre de personnes sorties de l'unité	0 p	12 p	-
/ Effectif moyen de l'unité	88 p	86 p	-2,27%	/ Effectif moyen de l'unité	66 p	97 p	46,97%
2- Taux d'instabilité du personnel	56,82%	25,58%	-54,98%	2- Taux d'instabilité du personnel	7,58%	35,05%	362,40%
Nombre de personnes entrées dans l'unité	20 p	8 p	-60,00%	Nombre de personnes entrées dans l'unité	5 p	18 p	260%
+ Nombre de personnes sorties de l'unité	28 p	12 p	-57,14%	+ Nombre de personnes sorties de l'unité	0 p	12 p	-

+ Nombre de personnes entrées et sorties de l'unité / effectif moyen de l'unité	2p 88 p	2 p 86 p	0,00% -2,27%	+ Nombre de personnes entrées et sorties de l'unité / effectif moyen de l'unité	0 p 66 p	4 p 97 p	- 46,97%
---	------------	-------------	-----------------	---	-------------	-------------	-------------

¹ Source : Tableaux d'absentéisme - Service des ressources humaines

² (1) N.C. Information non communiquée par l'entreprise en raison de l'absence d'indicateurs

(1) N.E. Non évalué compte tenu du temps imparti à l'étude

Annexe 13 : Indicateurs de suivi budgétaire du groupe (VASTEM)

Libellé de l'indicateur	Intérêt de l'indicateur	Nature (1)			Support	Emet-teur	Degré d'utilisation	Saisie (3)					Pilotage (3)				
		q	Q	f				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. COMMERCIAL																	
I.1. Représentation commerciale																	
Liste des membres du réseau commercial		x															
Nombre de participations à des salons			x														
Nombre de personnes présentes sur chaque salon			x														
Nombre d'heures passées dans les salons			x														
Coût des salons		x	x	x													
Nombre de déplacements			x														
I.2. Prix de revient - marge																	
Prix de revient des véhicules funéraires par modèle de véhicule		x	x														
Feuille de calcul du prix de vente d'un véhicule		x	x	x													
Prix moyen de vente des véhicules		x	x	x													
Évolution du prix moyen de vente par mois			x	x													
Ratio (Prix moyen de vente des véhicules) / (Prix moyen budgété)		x	x	x													
Comparatif de la marge brute unitaire hors châssis entre N-2 & N+1 par type de produit				x													
Marge nette totale par type d'aménagement		x	x	x													
Indicateur analytique de marge		x	x	x													
Marge prévisionnelle		x	x	x													
Valeur ajoutée (prix de vente / prix de revient)				x													
I.3. Commandes																	
Carnet de commandes export - Année N+3		x	x	x													
Planning de réalisation des commandes - Grande-Bretagne		x	x														
Commandes par modèle de véhicule et par secteur		x	x														
Comparatif des commandes, des livraisons et des "reste en commande" du Groupe entre N-1 & N		x	x														
Comparatif des commandes, des livraisons et des "reste en commande" du Groupe entre N+1 & N+2		x	x														
Comparatif des commandes, des livraisons et des "reste en commande" du Groupe par produit entre N, N+1 & N+2		x	x														

Comparatif des restes en commande du Groupe par type de véhicule et par mois entre N+2 & N+3		x																		
Comparatif mensuel des facturations, des commandes et des "reste en commande" par modèle de véhicule - Année N+3		x	x																	
Comparatif des volumes de commandes entre N+2 & N+3			x																	
Comparatif des commandes du Groupe entre N+2 & N+3 par type de véhicule		x	x																	
Comparatif des commandes mensuelles entre 2002 & 2003 par modèle de véhicule		x	x																	
Comparatif des commandes trimestrielles entre N - 1 & N+3 par modèle de véhicule		x	x																	
État statistique du carnet de commandes au 07/07/N+3		x		x																
Commandes des VSAV par client - Année N+3		x	x	x																

1.4. Vente																				
Véhicules commercialisés sur une semaine		x																		
Ventes facturées pour le marché Britannique - Année N+2		x	x	x																
Précisions de ventes par commercial - Année N+3		x	x																	
Évolution des volumes de ventes du Groupe depuis 1992		x	x																	
Comparatif des ventes et des parts de marché du Groupe entre N, N+1 & N+2		x	x																	
Comparatif des ventes et des parts de marché du Groupe entre N & N+1		x	x																	
Part de marché par région		x	x																	
1.5. Facturation																				
Facturation par marque		x	x																	
Évolution mensuelle des facturations réalisées sur des véhicules Co. par commercial - Année N+3		x	x																	
Cumul des facturations par secteur et par type de véhicule		x	x																	
Comparatif des facturations mensuelles entre N & N+2 modèle de véhicule		x	x																	
Comparatif des facturations du Groupe entre N+2 & 2003 par type de véhicule et par mois		x	x																	

Mohammed ENNAJEM

Le Pilotage de la création et de la répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle

Résumé

La coopération, et à travers elle la création et la répartition de la valeur ajoutée dans les systèmes de coopération inter-organisationnelle, est une pratique de plus en plus utilisée par les entreprises et les organisations comme nouvelle conception de leur espace économique. Dans ce contexte, cette nouvelle forme de « l'ordre productif » est un véritable cheval de Troie pour capter, créer et répartir de nouvelles ressources et maintenir les avantages compétitifs.

Notre travail de recherche s'intéresse aux situations de coopération inter-organisationnelle (SCIO) et plus particulièrement à la création et à la répartition de la valeur ajoutée (CRVA), dans une acception dédiée au pilotage.

Cette thèse repose sur trois études de cas de recherche-intervention socio-économique (un cas longitudinal et deux cas complémentaires), enrichies par des entretiens approfondis avec leurs dirigeants. Elle étudie le pilotage de CRVA-SCIO pour comprendre les logiques de construction et d'organisation des situations de coopération, elle explicite la mesure et l'évaluation de la performance individuelle et collective et propose un modèle de pilotage opérationnel, connecté à toutes les interfaces, œuvrant selon une approche décloisonnée et proposant des outils et des indicateurs innovants pour rendre la coopération performante et pérenne.

L'enjeu de notre recherche est tout d'abord au niveau académique d'apporter une contribution à l'évolution théorique du contrôle de gestion des systèmes inter-organisationnels. Ensuite, au niveau managérial, d'apporter une contribution aux dirigeants et encadrants en termes de fonctionnement pour rénover et développer leur système de pilotage des configurations inter-organisationnelles.

Mots clés : valeur ajoutée, coopération inter-organisationnelle, coûts-performances cachés, conversion de coûts cachés en valeur ajoutée, pilotage, contrôle de gestion, instrumentation, indicateurs, évaluation, performance.

Résumé en anglais

The cooperation, and through it the creation and distribution of added value in inter-organizational cooperation systems, is a response increasingly used by companies and organizations as a new conception of their economic space. In this context, this new form of "productive order" is a real Trojan horse to capture, create and distribute new resources and maintain competitive advantages.

Our research work focuses on the situations of inter-organizational cooperation (SCIO) and more particularly on the creation and distribution of added value (CRVA), in a sense dedicated to piloting.

This thesis is based on three socio-economic research-intervention case studies (a longitudinal case and two complementary cases), enriched by in-depth interviews with their leaders. It studies the management of CRVA-SCIO, in order to understand the logics of construction and organization of cooperation situations, explains the measurement and evaluation of individual and collective performance and proposes an operational management model, connected to all interfaces, working with an open-ended approach and proposing innovative tools and indicators to make cooperation effective and sustainable.

The challenge of our research is first and foremost at the academic level to give a contribution to the theoretical evolution of management control of inter-organizational systems. Then, at the managerial level, to make a contribution to the leaders and managers in order to renovate and develop their system of management of inter-organizational configurations.

Key words: added value, inter-organizational cooperation, hidden cost and performance, conversion of hidden costs into added value, management, management control, management tool, indicators, evaluation, performance.