

Franck MORAUX et Laurent BIRONNEAU

INTRODUCTION

« Pour ne parler que de l'après-guerre, les facultés gérées par l'État vont refuser d'enseigner la mécanique quantique [...] la biologie moléculaire [...] ou encore la tectonique des plaques. »

Claude Allègre, *Le Monde*, section Débats,
14 juin 2007

Les recherches académiques en sciences de gestion irriguent rarement, on le sait, le débat public... à part, peut-être, certaines initiatives de la *Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises* et du *Cercle de l'entreprise et du management* qui font parfois échos. Nos résultats sont quasiment ignorés par ceux qui influent le plus sur les entreprises, les organisations et leur environnement. Mais notre communauté scientifique ne doit s'en prendre qu'à elle-même, car elle reste responsable de son silence et de ses absences dans le débat. Le monde bouillonnant des affaires ayant horreur du vide, la parole est alors offerte aux gourous, aux cassandres, aux idéologues, aux faiseurs d'opinions et autres météorologues des marchés dont le discours simpliste mais persuasif repose souvent sur du vent... L'âge de la vulgarisation scientifique devrait être venu pour les sciences de gestion.

Le défi de la vulgarisation est la simplification, c'est bien connu. Et une partie de la complexité en sciences de gestion provient des organisations (elles-mêmes) et de leur environnement ainsi que des concepts et des outils d'analyse que nous employons. Les faits sont souvent « têtus » et beaucoup plus complexes que ce que l'on peut en penser *a priori*. De nombreux outils d'analyse produisent même des artefacts, il faut savoir s'en prémunir. En sciences de gestion (comme ailleurs), il serait bien plus séduisant, plus rassurant et plus confortable que de telles « évidences » existent. Nous savons seulement, depuis longtemps, qu'il n'y a pas de solution miracle, ni de « *best way* ». Ce qui est sûr : c'est que des décisions sont à prendre et que nous ne connaissons pas tout. Sur ce dernier point – le savoir, la littérature académique (à l'heure de l'Internet global) constitue une *incroyable* source d'informations. Ici, l'enseignant-chercheur est un recours pour organiser, rassembler, hiérarchiser l'information *en toute indépen-*

dance. Dans un monde globalisé, ce qui est de « bon sens » ici peut être illégal là-bas. Dans un monde de réseau, les situations de conflit d'intérêt menacent. La distanciation et l'indépendance de l'universitaire sont clairement les bienvenues. Ils constituent de véritables atouts.

Cet ouvrage se propose de faire le point sur quelques thèmes importants de sciences de gestion ayant particulièrement évolué dans ces premières années du XXI^e siècle. Mais, qu'en est-il donc vraiment de l'intérêt académique de la rétrospection ? Valorisable en enseignement pour mettre à jour les connaissances transmises, cet exercice est nécessaire en recherche pour suivre les évolutions de la pensée et prévenir les changements intempestifs de paradigme. Même sans produire, l'enseignant-chercheur est un « guetteur » qui, dans ce monde foisonnant d'informations, d'avis et d'opinions, trie, segmente, ordonne et hiérarchise les idées des autres en s'appuyant exclusivement sur une démarche scientifique. Dans le domaine universitaire, l'exercice est singulièrement balisé et il débouche classiquement sur des revues de littérature, des analyses critiques voire plus récemment sur des méta-analyses. Une méta-analyse est une démarche statistique qui utilise la littérature, elle-même, comme base de données et qui compile les résultats des articles s'intéressant à une problématique donnée.

De rétrospection à histoire, il n'y a qu'un pas... que nous ne franchirons pas. Cet ouvrage n'est ni un livre d'histoire des entreprises, ni même un exercice « à la Chandler¹ ». Seulement, de nombreux concepts en sciences de gestion, comme le cycle de vie d'un produit ou l'apprentissage organisationnel, renvoient clairement à des notions historiques. Nos études longitudinales utilisent, quant à elles, des séries chronologiques sur des périodes où les phénomènes sont censés rester stationnaires...

Les quatorze chapitres de cet ouvrage sont organisés en trois parties qui s'intéressent, chacune, à des problèmes de nature différente.

1. Les historiens ont leurs méthodes, leurs sources d'informations et leurs objectifs propres, mais l'apport de l'histoire aux sciences de gestion est significatif pour la compréhension des pratiques managériales à travers les époques et la représentation sociale des concepts. La compréhension des pratiques managériales demande, par principe, une connaissance du contexte (historique, politique, réglementaire et technologique) et des outils spécifiques. La question de la « représentation » des concepts se révèle aussi centrale, car elle permet de démystifier les phénomènes. Il convient de ne pas oublier le contexte de la prise de décision pour le manager et, en ce qui nous concerne, le contexte dans lequel a émergé une recherche. Il n'en reste pas moins que, du point de vue rhétorique, l'argument historique ne constitue pas un élément de preuve à proprement parler. Il apporte au mieux un appui, une illustration, le plus souvent un contre-exemple. Nous sommes ici dans une logique de persuasion. Pour plus d'approfondissement, nous conseillons aux lecteurs de se reporter aux excellents numéros de la *Revue française de gestion* consacrés au sujet (n° 70 de septembre-octobre 1988 et le volume 34 de novembre-décembre 2008).

La première partie regroupe les problématiques financières intéressant les entreprises et le « marché ». Dans le premier chapitre, Benjamin Poulard et Lionel Touchais dressent un bilan de l'application des IAS/IFRS dans les organisations. Insistant sur la qualité de l'information financière, ils questionnent l'apport du nouveau référentiel comptable à l'amélioration de la qualité de l'information. Roselyne Crambert et Marc Gaugain présentent, dans le deuxième chapitre, les grands axes d'évolution de la gestion de trésorerie et de son environnement sur les années 2000-2010. Nombreux sont les événements ayant marqué la période : passage à l'euro, SEPA, crises financières et contraintes de liquidités. Dans leur état de l'art, les auteurs mettent en relief la nouvelle culture « *cash* » ayant émergé au sein des entreprises et la vision stratégique de la détention de liquidités excédentaires (loin du dogme de la trésorerie zéro). Dans le troisième chapitre, Florence André-Le Pogamp et Patrice Navatte traitent des rachats d'entreprises par effet de levier (appelé communément *LBO* ou *Leverage Buy-Out*) en vogue au début des années 2000. Les auteurs mettent, tout d'abord, en perspective les « raisons de l'engouement » pour de tels montages. Ils nous apprennent, ensuite, que le changement d'environnement macro-économique et les contraintes de liquidité de la fin de la décennie ont certes contribué à mettre fin à certains excès, mais que ce ne sont pas là les seules raisons du retournement des affaires. La gouvernance et de sérieux problèmes d'agence (et de rémunération) sont aussi au cœur de la problématique. Le quatrième chapitre s'intéresse à l'évaluation des actifs financiers et à l'évolution des modèles de rentabilité d'actifs. Emmanuelle Fromont et Jean-Jacques Lilti reviennent ici sur les modèles traditionnels à facteurs « fondamentaux » et « macro-économiques » pour mettre en exergue leurs limites. Ils initient le lecteur aux subtilités des modèles à facteurs « latents » récemment développés pour l'analyse des marchés. Dans le cinquième chapitre, Franck Moraux et Rivo Randrianarivony questionnent les évolutions de la finance de marché en ce début de XXI^e siècle, en insistant sur les marchés dérivés. Les auteurs complètent l'analyse du chapitre précédent en faisant une revue critique des différentes stratégies envisagées par les financiers quantitativistes pour échapper au « dogme » de la loi normale. La première partie de cet ouvrage se ferme par un sixième chapitre plus *responsable*, dans lequel Jessica Fouilloux et Jean-Laurent Viviani s'intéressent à la finance dite « verte » qui tente de réconcilier décisions financières et dimensions environnementales. Les auteurs questionnent, pour débiter, l'apport des marchés financiers en la matière. Ils montrent surtout, ensuite, comment la théorie des options réelles permet d'aborder et de comprendre les interactions de l'entreprise avec son environnement.

La deuxième partie de l'ouvrage aborde des problématiques de structuration et de pilotage des organisations. Dans le septième chapitre, Laurent Le Hen et Karine Le Rudulier montrent que les nouvelles contraintes endogènes et

exogènes des entreprises ont singulièrement dicté les récentes tendances du droit des sociétés. Les entrepreneurs ont ainsi eu tendance à instrumentaliser le droit des sociétés, pendant que les relations professionnelles se contractualisaient. Le droit des sociétés a su également accompagner la financiarisation et l'internationalisation des relations d'affaires. Dans le huitième chapitre consacré au contrôle de gestion, Charles Ducrocq, Christophe Herriau et Gervais Thenet constatent tout d'abord l'intégration accrue des systèmes d'information causée par la plus grande transversalité des organisations et la gestion en réseau. Le contrôle de gestion axe aujourd'hui (plus que jamais) son attention sur le pilotage (plus que la mesure) en intégrant le caractère polymorphe de la performance. La décision stratégique s'en trouverait même influencée très en amont par la structure du système de contrôle choisie. Les thèmes de la création d'entreprise et de l'entrepreneuriat sont abordés dans le neuvième chapitre. Karine Le Rudulier et Dominique Martin soulignent la structuration récente de ce domaine en France. Mais qu'est-ce qu'une entreprise innovante ? Élément de différenciation des organisations, l'innovation est un processus vital qu'il convient d'itérer et de réitérer. De la création individuelle à la mobilisation de réseaux (de structures et de personnes), la gestion de l'innovation s'est largement professionnalisée. Si les auteurs relèvent dans la littérature des avancées conceptuelles sur les « sociétés ambidextres » et « leaders stratégiques », la pensée et la formalisation des processus d'innovation ne semblent qu'à leur début.

La troisième et dernière partie de l'ouvrage s'intéresse aux mutations de la logistique et de la distribution. Dans le dixième chapitre, Laurent Bironneau et Thi Le Hoa Vo dressent un état de l'art des évolutions de la recherche et de la pratique en *Supply Chain Management (SCM)* et étudient les conséquences sur les organisations. Après avoir clarifié la notion de *SCM*, notion qui a fait l'objet de très nombreux débats pendant ces dix dernières années, les auteurs mettent en évidence quatre tendances fortes dans le pilotage des chaînes logistiques : le développement des pratiques collaboratives, le rôle croissant des systèmes d'information, l'intégration des problématiques de développement durable et l'évolution des structures organisationnelles de gestion de la chaîne logistique globale et des métiers associés. Le onzième chapitre aborde les réseaux de franchise comme forme d'organisation particulière des réseaux du commerce de détail et des services. Gérard Cliquet, Rozenn Perrigot, Karine Picot-Coupey identifient dès lors plusieurs types de franchise en nous révélant les défis de la gestion de tels réseaux. Le développement du e-commerce ces dernières années bouscule ainsi la relation traditionnelle franchiseur/franchisé « en raison de l'exclusivité territoriale souvent accordée aux franchisés ». Les auteurs donnent diverses recommandations pour l'internationalisation de l'activité et discutent du déploiement de réseaux de franchise à l'international. Le douzième chapitre traite de l'introduction de la notion d'espace dans les décisions marke-

ting. Après avoir discuté des fondements du *géomarketing*, Gérard Cliquet et Dany Vyt illustrent l'approche par deux problématiques, à savoir le comportement spatial du consommateur et le problème de localisation des points de vente. Les auteurs montrent comment cette discipline récente permet de renouveler le regard porté sur des thèmes classiques de marketing tel le *merchandising*. Karine Picot-Coupey, Guy Basset, Rozenn Perrigot, Christine Gonzalez et Gérard Cliquet complètent, dans le treizième chapitre, les réflexions précédentes en évoquant les dernières tendances et nouveaux défis de la grande distribution en France. Les grandes enseignes font face aujourd'hui à de nouveaux modes de consommation, à la concurrence des *hard discounters* et à l'extension des territoires (la fameuse « course à l'international »). Si le consommateur est aujourd'hui connecté, il est socialement responsable. Les auteurs montrent également comment le commerce tend, d'une certaine manière, à se dématérialiser avec l'arrivée des nouvelles technologies (e-commerce, *smartphone*, etc.). Grande distribution, il en est toujours question dans le quatorzième et dernier chapitre qui s'intéresse aux ressources humaines. David Alis, Gwenaëlle Poilpot-Rocaboy et Christophe Vignon utilisent ce terrain particulier pour souligner comment des contraintes (de coûts, de flexibilité, de délais, etc.) et un environnement concurrentiel peuvent engendrer de nouveaux risques au travail, si ce n'est du mal-être et de la souffrance. Beaucoup de lecteurs constateront que les conclusions de ce chapitre portent bien au-delà de ce seul secteur.

Cet ouvrage devrait permettre aux lecteurs, nous l'espérons sincèrement, de saisir les déterminants et l'environnement de la prise de décision managériale. L'examen des faits et des théories, des méthodes voire des recettes, des rationalités et des conflits, des choix et des renoncements se veut approfondi, dépassionné et maîtrisé. Ce n'est pas, loin s'en faut, une mince affaire en sciences sociales. En fait, il est possible que la jeunesse des sciences de gestion au sein de l'université française (ou plutôt leur très récente reconnaissance institutionnelle) nous donne paradoxalement une force tout à fait considérable : la capacité à ne pas repousser par *principe* ou par *conservatisme* les innovations radicales qui pourraient émerger. Il faut néanmoins être vigilant car l'ankylose est toujours possible.