

## GRILLE METHODOLOGIQUE DE PRESENTATION DES CAS

CLUB ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE ET DU DEVELOPPEMENT

DURABLE

JUIN 2008

### I LES OBJECTIFS DE LA GRILLE METHODOLOGIQUE DE PRESENTATION DES CAS

Cette grille méthodologique vise à répondre à quatre objectifs principaux :

- Contribuer à organiser la présentation des cas pratiques au sein des réunions du Club,
- Structurer et orchestrer les débats lors de nos rencontres,
- Permettre de tirer des présentations des éléments opératoires dans son propre contexte d'entreprise,
- En amont, aider à la préparation de la restitution d'expériences diverses faisant offices de « cas » (retour sur des projets menés par soi, études réalisées en posture de recherche et/ou de conseil, compilation d'éléments épars sur la mutation d'une entreprise...).

### II LES DIMENSIONS A TRAITER LORS DE LA PRESENTATION DES CAS

Lors de la réunion du Club du 10 mars 2008, cinq dimensions structurantes ont été identifiées. Au fil des rencontres, leur pertinence s'est confirmée :

#### 1) La dimension « marketing » :

Chaque cas présente une dimension « marketing », au sens originel du terme à mettre en saillance. Cette dimension relève des modalités de la rencontre, et de la proposition qui s'ensuit, des instances de l'offre vers la demande. En l'espèce, lors de la présentation des cas, on observe un « déplacement du niveau systémique de l'offre » lorsque la logique de l'économie de la fonctionnalité est adoptée. Cela peut revenir, par exemple, à :

- a) « endogénéiser » des externalités c'est-à-dire, pour une entreprise, à s'emparer d'effets induits de ses actions (écologiques, système de sous-traitance éclaté...) pour les intégrer dans sa stratégie et tenter d'en faire un atout ;
- b) essayer de créer un nouveau marché ou de déplacer les frontières de l'ancien.

Cela nécessite de (faire) partager des représentations communes en adoptant une vision systémique de son marché (implication de parties prenantes parfois initialement considérées comme des « exécutants » ou des acteurs périphériques...).

## 2) Caractériser les modèles économiques en cause :

Chaque modèle économique induit une prise en charge spécifique des questions suivantes :

- Quelle est la valeur ajoutée (au sens des effets de qualité) produite par telle ou telle solution présentée dans le cas ?
- Quelle réduction / augmentation de coût provoque la solution adoptée pour le client ?
- Quel schéma de rentabilité et de création de valeur actionnariale sont engendrés dans un modèle ou dans un autre ?
- Les investissements immatériels (formations, connaissances...) sont-ils mutualisés ?
- Comment est pensé le système d'évaluation de la performance offerte ? Quel est le lien entre ce que le cas suggère et la performance générée (sachant qu'en « régime de fonctionnalité », c'est la performance qui est vendue et pas le service) ?
- En quoi le modèle économique engage des rapports spécifiques entre l'entreprise et le territoire ?
- Quelles sont les conditions de partage de la valeur ajoutée ?
- Quelle est la (les) logique (s) de croissance et le système de rémunération (caractéristiques de la relation contractuelle) sous-tendus par le cas présenté ?

## 3) Les systèmes d'acteurs en présence :

Par un effet de poupée russe, chaque cas comporte plusieurs systèmes d'acteurs (niveau de l'entreprise, d'un réseau d'entreprises, d'un marché, niveau des décideurs politiques...) qui participent d'un même système d'action, dès lors que l'on se place dans la logique de la fonctionnalité. Par souci didactique, il est important de restituer ces éléments de contexte lors de la présentation des cas, afin de bien saisir les champs de force dans lequel il s'inscrit. En particulier, la nature de la légitimité sur laquelle s'appuie tel acteur sur lequel on veut insister, ainsi que les spécificités des ressources mobilisées à tel ou tel niveau d'observation, sont à mentionner. En outre, selon le type de modèle économique choisi, le passage d'une échelle systémique à une autre s'observe bien et il est intéressant de le mettre en lumière. Enfin, selon les modèles économiques, de nouveaux acteurs peuvent opérer un rôle d'intermédiation (rôle de tiers, de passeurs), comme par exemple les « évaluateurs ».

## 4) Les enjeux de basculement d'un modèle économique à un autre :

Le « basculement » (préférée ici au terme trop plastique de changement) n'est pas à entendre de manière dogmatique ou creuse, avec en filigrane un procès, une mise en accusation, implicite ou non, de pratiques existantes dans une entreprise. Le « basculement » signifie ici un déplacement du niveau systémique et l'apparition de pratiques innovantes s'appuyant souvent sur des éléments ancrés dans une organisation (culture...). Il est alors question de sens collectif, de transformation de mode de pensée, de confiance, d'histoire commune... Il s'agira aussi d'expliquer comment les dirigeants d'une entreprise ont été amenés à entrer dans une logique de fonctionnalité, quels dispositifs d'accompagnement et de suivi ont été mis en place...

### 5) La question du travail :

Lors de nos discussions, la question du travail est à la fois incidente et centrale, puisqu'elle touche à l'éventuelle transformation des personnes impliquées dans les mutations que nous questionnons. En surplomb, on ressent bien que la nature de l'organisation du travail et de l'entreprise ne peut être éludée lors de nos débats. Ensuite, le rapport au travail semble interrogé dans chaque cas. Il en est de même des compétences et des dispositifs d'évaluation des systèmes de carrière et d'emploi. Les dispositifs relatifs au travail nécessitent aussi un rapport au réel spécifique, qui ne se limite pas à des informations codées, « mises en boîte ».

### III MODULARITES DE LA GRILLE METHODOLOGIQUE DE PRESENTATION DES CAS

La grille méthodologique de présentation des cas proposée ici ne constitue nullement une fin en soi ; elle est un appui, confère des repères et se veut modulable pour au moins trois raisons :

- Selon le rapport du présentateur au cas (partie prenante d'un projet, enquêteur, témoin, acteur de sa restitution) et sa datation, toutes les dimensions ci-dessus ne pourront être approfondies de la même manière, toutes les questions indiquées ne pourront trouver des réponses précises.
- Dans les cas présentés, il est parfois patent que les basculements qui nous intéressent ne sont que des basculements parmi d'autres au sein des organisations étudiées, ils ne concernent que des segments organisationnels et demandent ainsi à être restitués dans un contexte plus vaste.
- Les dimensions proposées ne doivent être investiguées « à plat », de manière statique. Elles prennent leur sens dès lors qu'elles sont abordées de manière dynamique, en utilisant une trame chronologique par exemple.

C'est pourquoi nous proposons d'adopter, en sus des dimensions de la grille méthodologique, 1) une approche processuelle, dynamique, diachronique, de façon à ce que le cas devienne une sorte d'histoire qui se raconte (en évitant bien sûr les travers de la « belle » histoire idyllique). 2) Dans ce récit, la liberté d'étudier davantage une dimension plutôt que d'autres, d'opérer des permutations, de procéder par aller- retour etc, est bien sûr complète.