



HAL
open science

Vers un business model de l'expertise-comptable “ 2.0 ” : Apports de la socio-technical systems theory

Laetitia Monnier-Senicourt, Caroline Tahar

► To cite this version:

Laetitia Monnier-Senicourt, Caroline Tahar. Vers un business model de l'expertise-comptable “ 2.0 ” : Apports de la socio-technical systems theory. Travailler et manager à l'ère des technologies émergentes, AIM Association Information et Management, Jun 2020, Marrakech (Maroc), Maroc. hal-04575704

HAL Id: hal-04575704

<https://hal.science/hal-04575704>

Submitted on 15 May 2024

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



Vers un *business model* de l'expertise-comptable « 2.0 » : Apports de la *socio-technical systems theory*.

*Laetitia Monnier-Senicourt**

*Caroline Tahar***

* IAE Economie et Management de Nantes, Laboratoire LEMNA, Université de Nantes

** IGR, Université de Rennes 1

France

statut du papier : accepté

Résumé :

Dans le cas des business models innovants par rapport à un secteur d'activité donné, cette recherche s'intéresse à leur éventuel alignement avec les TI choisies, ainsi qu'à la pertinence des choix et à leur potentialité à rendre l'entreprise plus performante. La socio-technical systems theory (Leavitt, 1965 ; Kwon et Zmud, 1987) place la technologie comme un des deux piliers des sous-systèmes techniques, aux côtés du sous-système social interne et environnemental externe et leur équilibre doit assurer la performance de l'entreprise. Alors, pour qu'un nouveau business model puisse rendre l'entreprise performante, l'équilibre entre ces sous-systèmes, i.e. entre leurs axes constitutifs, devrait être recherché. Une méthodologie qualitative d'étude de cas a été menée dans un secteur de prestations de services intellectuels, l'expertise-comptable, par l'étude d'un cabinet pure player. Nos apports théoriques concernent tout d'abord la littérature combinant les business model et l'approche socio-technique. Un business model apporte de la performance à l'entreprise quand les cinq axes de la STS theory sont concordants. En outre, il semble pertinent de repenser la place des clients mis au travail dans cette théorie.

Mots clés :

business model innovant ; Socio-Technical Systems theory ; technologies de l'information ; services ; expertise-comptable

Introduction

Le terme de business model ou modèle d'affaires est généralement utilisé pour décrire les principaux composants d'une organisation, qui définissent son fonctionnement et lui permettent de réaliser ses activités, afin d'apporter de la valeur à ses clients. Il s'agit de la manière avec laquelle une entité organise ses inputs dans un processus de transformation en outputs valorisables et pour lesquels les clients sont prêts à payer (McGrath and MacMillan 2000). Ce concept suscite depuis de nombreuses années l'intérêt des chercheurs en stratégie (notamment en mobilisant la théorie des ressources, Resource-Based View), mais aussi en système d'information, pour tenter d'expliquer la réussite de certaines entreprises (Hedman and Kalling 2003). En effet, toute introduction de TI (technologies de l'information) ne permet pas toujours d'améliorer la performance de l'entreprise ; c'est le paradoxe de productivité des technologies de l'information (Solow, 1987). Se pose alors la question de l'adéquation des TI mises en place, existantes ou nouvellement introduites, avec le business model de l'entreprise. En particulier, en cas de création de business model innovant par rapport à un secteur d'activité donné, il peut être intéressant de s'interroger sur l'alignement établi entre les TI choisies et le business model élaboré, ainsi que sur la pertinence des choix et leur potentialité à rendre l'entreprise plus performante. C'est l'objectif de notre recherche.

La socio-technical systems (STS) theory (Kwon and Zmud 1987; Leavitt 1965) ou approche socio-technique place la technologie comme un des deux piliers des sous-systèmes techniques, juxtaposé schématiquement au sous-système social au sein d'une organisation, et au sous-système environnemental externe. Selon cette approche, plus l'équilibre entre ces sous-systèmes est assuré, plus l'entreprise peut espérer obtenir des gains de performance. Nous tenterons ainsi de montrer à travers cette recherche que, pour qu'un nouveau business model puisse rendre l'entreprise performante, l'équilibre entre ces sous-systèmes, c'est-à-dire entre leurs axes constitutifs, doit être recherché.

Pour réaliser cette recherche, une méthodologie qualitative d'étude de cas a été menée dans un secteur de prestations de services intellectuels : l'expertise-comptable. La réalisation de ces prestations est encore en très grande partie humaine, ce qui limite la possibilité de gagner en productivité. Alors en étudiant le cas d'un cabinet *pure player* de l'expertise-comptable, nous analysons comment l'usage de technologies, au service des processus et des services proposés par un cabinet permet d'inventer un nouveau business model grâce à un équilibre optimum recherché entre les sous-systèmes de l'organisation.

Nous présentons dans une première partie une revue de littérature sur les business models et les innovations de business model, puis la STS theory comme cadre d'analyse. Puis nous présentons la méthodologie qualitative ainsi que l'étude de cas choisie. Enfin, nous exposons nos résultats, leur discussion et à nos apports théoriques.

1. Revue de littérature

1.1 Les business models

Les définitions d'un business model sont nombreuses dans la littérature mais traitent globalement de la manière avec laquelle les entreprises sont organisées pour atteindre leurs

objectifs et apporter de la valeur à leurs clients. Selon Osterwalder et Pigneur (Osterwalder and Pigneur 2010), un modèle économique (ou business model) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur. La création de valeur dépend de la perception des segments de clientèle définis et la capture de la valeur définit la manière avec laquelle elle est servie au client et « monétisée » (Teece 2010).

En stratégie, Porter (Porter 1991) a apporté une des premières visions de la description des composants et de la dynamique d'un business model, sans pour autant utiliser le terme de modèle. Pourtant, le concept de business model peut paraître plus intéressant en termes d'apports théoriques, car il inclut une réflexion sur la confrontation de l'offre et de la demande, laquelle amène à créer de la valeur, contrairement aux approches stratégiques plus classiques (celle de Porter ou l'approche par les ressources) qui se focalisent sur la demande (Massa et al. 2017). Osterwalder et Pigneur (2010) estiment comme d'autres chercheurs, que ce concept s'inscrit dans le champ de la stratégie et est en lien direct avec les technologies déployées dans l'entreprise. Un nouveau business model apparaît alors quand une nouvelle technologie est incorporée aux processus afin d'en améliorer les outputs. D'autres chercheurs estiment quant à eux que le business model peut être étudié indépendamment des technologies et qu'une réflexion sur un nouveau business model amène à s'intéresser aux technologies nécessaires et adéquates (Baden-Fuller and Haefliger 2013). Par extension, le concept de e-business model reste assez proche de celui de business model (Hedman and Kalling 2003) : un e-business model vise à expliquer comment les entreprises utilisent Internet pour interagir avec leurs clients et parties prenantes, et créer de la valeur à leurs yeux (Applegate and Collura 2000).

Une telle organisation du fonctionnement interne peut se représenter sous forme visuelle, et des représentations simplifiées du business model sont proposées par certains auteurs (Warnier et al. 2016) (Hedman and Kalling 2003). Dans leur ouvrage de référence, Osterwalder et Pigneur (2010) établissent un guide permettant de délimiter et de concevoir de nouveaux business models plus innovants et en rupture avec les précédents pouvant s'avérer dépassés. Ils établissent ainsi une matrice reposant sur neuf axes. Dans cette démarche centrée sur les clients, le point de départ tient à la connaissance des segments de clientèle potentiels sur un marché et auxquels l'entreprise souhaite s'adresser, puis à l'identification de leurs besoins spécifiques à couvrir et ainsi à la valeur que l'entreprise pourrait créer à leurs yeux et qu'ils seraient prêts à acheter. L'adaptation des ressources à mobiliser, activités internes à réaliser et partenariats à tisser découle logiquement de ce positionnement, la logique de création de valeur choisie devant engendrer un modèle de revenus et une structuration des coûts rentable pour l'entreprise.

1.2 Les innovations de business model

Le business model apparaît pour certains auteurs comme un support de l'innovation technique et stratégique et l'adaptation de l'organisation : c'est un vecteur de l'innovation (Dmitriev et al. 2014; Pateli and Giaglis 2005). Pour d'autres, il peut aussi représenter une forme d'innovation en tant que tel dans différentes industries (Desyllas and Sako 2013; Kastalli and Van Looy 2013). On parle alors d'innovation de business model, définie par Casadesus-Masanell et Zhu (Casadesus-Masanell and Zhu 2013) comme « *the search for new logics of the firm and new ways to create and capture value for its stakeholders* ». Pour ces auteurs, ces nouveaux business models s'appuient sur une réflexion portant autant sur les choix des acteurs quant à l'organisation des activités de l'entreprise que sur leurs

conséquences. Ces choix concrets sont d'ordre politique, portant sur la stratégie et les process, mais portent aussi sur les ressources à mobiliser et sur la gouvernance interne.

La conception de business models innovants représente pour certains auteurs bien plus qu'une décision de survie : c'est aussi un facteur de performance pour l'entreprise, apparaissant parfois comme plus important encore qu'une innovation de produit ou de processus (Lindgardt et al. 2009). Le business model innovant constitue alors un avantage concurrentiel sur un marché existant, comme facteur différenciant et créateur de valeur pour les entreprises, au même titre que les innovations de produits ou de processus (Chesbrough 2010). La littérature établit une dichotomie dans le champ des innovations de business model (Foss and Saebi 2017). D'une part, l'innovation de business model peut représenter une nouveauté pour une entreprise mais pas nécessairement pour un secteur. D'autre part, une innovation de business model peut toucher plus globalement un marché, par exemple en représentant une rupture par rapport aux modèles habituels. Ils envisagent ainsi quatre innovations de business model. Baden Fuller & Haefliger (2013) identifient quant à eux quatre dimensions pour éclairer le concept d'innovation de business model : l'identification du client, la proposition de valeur selon ses besoins (« customer engagement »), la manière de servir cette valeur au client (« value delivery and linkages »), et sa « monétisation » ou valeur marchande. Pour eux, le choix du business model détermine le type de complémentarité entre les technologies et les manières de monétiser la valeur créée. Ces auteurs estiment qu'il faudrait considérer le business model comme une variable modératrice de la relation entre le développement des technologies, porteuses de valeur, et la performance d'une organisation. L'éclairage apporté par la socio-technical theory peut nous y aider.

1.3 Mobilisation de la *socio-technical systems theory*

La théorie des systèmes socio-techniques (STS theory, (Bostrom and Heinen 1977; Leavitt 1965)) vise à expliquer la performance d'une organisation par l'équilibre à rechercher entre ses deux sous-systèmes internes, le sous-système social et le sous-système technique (Alter 2013; Sarker et al. 2013). Elle peut servir de cadre d'analyse lors de transformation organisationnelle : celle-ci résulterait de ce fait du processus d'interaction de ces deux sous-systèmes au sein d'une organisation donnée (Fuchs and Hess 2018).

La théorie s'appuie sur une vision de l'organisation fondée sur deux sous-systèmes interdépendants. Le sous-système social est lui-même subdivisé en deux niveaux, les individus, membres de l'organisation (c'est-à-dire les employés avec leurs compétences, connaissances, valeurs, besoins et comportements) ainsi que la structure organisationnelle (notamment via la hiérarchie, le système d'autorité et de récompenses). Le sous-système technique est également constitué de deux parties : les technologies (système d'information, matériels et logiciels) ainsi que les tâches et processus d'affaires (techniques permettant de réaliser les activités de manière performante dans l'organisation) (Lyytinen and Newman 2008; Sarker et al. 2013). Ces deux systèmes étant interconnectés, l'alignement des quatre éléments est indispensable pour garantir la meilleure productivité et la satisfaction au travail des individus (Sarker et al. 2013). Ce modèle a été complété par Kwon et Zmud (Kwon and Zmud 1987) d'un cinquième constituant, le sous-système environnemental. L'environnement est pris au sens économique du terme et regroupe ainsi les différents segments de clients (hétérogénéité des acteurs), les concurrents et les règles de marché (instabilité du marché), les relations inter-organisationnelles requises (partage de ressources et collaboration), la disponibilité des ressources sur les marchés (environnement et rareté des ressources). Les

auteurs considèrent que ce facteur entre en jeu dans l'équilibre interne de l'organisation à rechercher.

La théorie a été utilisée en littérature en système d'information notamment pour étudier les changements induits par les TI (Lyytinen and Newman 2008) ou plus récemment par les nouvelles approches agiles (Fuchs and Hess 2018). Nous la mobilisons afin d'éclairer la cohérence d'un nouveau business model s'appuyant sur une utilisation très étendue des technologies, par le prisme de ces cinq constituants et de leurs interactions. Nous l'illustrerons à travers le cas d'un cabinet d'expertise comptable en ligne, acteur *pure player* du secteur. Cela nous permettra de conceptualiser un nouveau business model adapté à la profession d'expert-comptable en cabinet. Ce cadre théorique nous permet ainsi de structurer notre approche et nos résultats de recherche, ainsi que leur interprétation.

2 Méthodologie et résultats

Dans cette deuxième partie, nous présentons tout d'abord la méthodologie de recherche adoptée, puis le contexte du secteur étudié, les contraintes pesant sur l'activité et les caractéristiques des business models classiques liés à cette activité ; enfin, nous présentons le cas d'un cabinet *pure player* de l'expertise comptable.

2.1 Méthodologie de la recherche et spécificités du secteur

2.1.1 Méthodologie d'étude de cas

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons décidé d'étudier un cas d'entreprise ayant construit un business model innovant par rapport aux modèles classiques suivis sur le secteur d'activité. Le cas choisi est celui d'un cabinet d'expertise-comptable basé en France. Nous avons procédé à une étude de cas, car cette méthodologie est particulièrement adaptée aux questions de compréhension des logiques complexes et aide à répondre à la question du Comment des phénomènes (Yin 2009). Selon l'auteur, l'étude de cas unique est notamment pertinente dans lorsqu'il s'agit d'un cas critique, ce qui est le cas de notre recherche puisque nous étudions une innovation de business model sur un marché. Cette méthodologie vise en outre un enrichissement théorique plutôt qu'une généralisation statistique, et peut de ce fait se limiter à une seule étude de cas (Ayerbe and Missonier 2007).

La collecte des données de l'étude a été réalisée par différents moyens pour en assurer la triangulation : entretiens, observations non participantes et études de documents. Nous avons tout d'abord mené une démarche auprès de deux experts-comptables en cabinet classique pour identifier les spécificités des métiers et du secteur, ainsi que le business model habituel. La documentation professionnelle a également été consultée pour connaître les enjeux actuels des cabinets. Dans un second temps, les données primaires de l'étude de cas ont été récoltées grâce à des entretiens menés auprès de différents responsables de l'entreprise choisie, de façon informelle et/ou formelle, avec un des dirigeants, plusieurs de ses responsables de fonction (ressources humaines ; contrôle de gestion ; contrôle et audit interne ; communication sur Internet), deux collaborateurs comptables ainsi que quatre clients. Ces rencontres ou échanges téléphoniques nous ont permis de comprendre le business model innovant du cabinet, ainsi que le rôle de chacun des acteurs interrogés. Nos collectes se sont terminées lorsque nous avons estimé que la saturation des données était atteinte (Thietart 2014). Les entretiens étaient menés de façon semi-directive, afin de laisser une place importante à l'interaction avec les interviewés et de permettre au chercheur d'approfondir

certaines sujets (Thietart 2014). La prise de notes systématique a permis aux deux chercheurs d'en mettre en commun le sens, de décrire le business model adopté par le cabinet et d'en distinguer le caractère innovant par rapport au modèle classique dans le secteur de l'expertise-comptable.

2.1.2 Spécificités du secteur et contexte d'exercice

Les missions de l'expert-comptable sont de deux sortes : la première est très précise et concerne l'établissement des comptes annuels, incluant la tenue de la comptabilité, la révision comptable puis l'élaboration des documents obligatoires de fin d'exercice comptable. La seconde concerne un domaine beaucoup plus large puisqu'il s'agit du conseil en gestion de tout type auprès des clients de l'expert-comptable, pour lesquels il effectue déjà les prestations d'établissement de comptes ou non, et constitue les missions à plus forte valeur ajoutée des cabinets. L'activité Etablissement de comptes annuels en expertise-comptable est très normée et répond à un cahier des charges imposé règlementairement. L'expert-comptable est soumis à des diligences et à une obligation de moyens, ce qui explique que les étapes du processus soient séquencées, pour cette prestation sur mesure. Précisons que par principe, cette activité est annuelle et récurrente, sans durée limitée de prestation entre un expert-comptable et son client.

Depuis plusieurs années, on assiste dans le secteur de l'expertise-comptable et du conseil à un accroissement de l'intensité concurrentielle et à un pouvoir de négociation plus élevé de la part des clients, influençant le prix des prestations à la baisse (Laszczuk 2018). Les gains de productivité sont en outre minimes dans ces activités de services intellectuels nécessitant des inputs créatifs (Sparviero and Preston 2010). Ainsi, pour l'activité d'établissement des comptes annuels, le modèle économique classique des cabinets d'expertise comptable repose sur une proposition de valeur normée, puisque les étapes du processus et les documents comptables à produire sont règlementairement définis. Les relations avec le client se réalisent dans le modèle classique en face à face et sont de deux types : il s'agit tout d'abord de récupérer l'ensemble des éléments justificatifs de la comptabilité permettant leur saisie par les collaborateurs du cabinet, et c'est souvent au client de déposer ces documents au cabinet. En fin de processus, une fois l'établissement des comptes réalisée, l'expert-comptable rencontre son client pour lui présenter les documents financiers et lui faire une analyse de la situation financière de son activité.

Ces modèles tendent à se moderniser, grâce aux mutations technologiques qui touchent toutes les entreprises, y compris les cabinets comptables, et les poussent à la digitalisation. L'environnement numérique des entreprises représente une opportunité pour les cabinets d'expertise comptable de dématérialiser leurs dossiers de travail et de moderniser leur système d'information, pour entrer à leur tour dans l'ère du numérique. Pour réagir face à ces mutations de l'environnement et à la faible marge de manœuvre permise par le business model classique en expertise-comptable pour développer la rentabilité de l'activité établissement des comptes annuels, il est intéressant d'étudier quel autre business model peut s'avérer adaptable à cette activité.

2.1.3 Etude de cas d'un *pure player* de l'expertise comptable

Nous avons étudié le cas d'un *pure player*, un cabinet d'expertise-comptable renommé cabinet C par souci de confidentialité. Il ne s'agit pas d'une transformation d'un cabinet

existant, mais bien d'une création de cabinet d'expertise-comptable en ligne, selon un business model ancré sur Internet et sur une stratégie de volume et de prix bas.

Dès sa création, le cabinet réalise son activité uniquement à distance par différents média (téléphone, *mail*, *skype*, plateforme Internet), sans aucun déplacement des salariés, ni rencontre physique entre le client et le collaborateur. L'associé expert-comptable signataire des comptes ne voit d'ailleurs pas les clients durant l'année. Ce modèle se focalise exclusivement sur le segment des TPE (Très Petites Entreprises) qui ont une activité assez simple. Ce business model repose sur des composantes bien définies. La proposition de valeur est clairement affichée : des prestations moins chères, du fait d'un travail à distance dans lequel le client doit réaliser sa part de travail : numériser ses documents et les déposer sur la plateforme, réaliser sa tenue comptable soit directement sur le logiciel comptable du cabinet en mode SaaS, soit via un logiciel permettant la qualification de ses opérations bancaires. La stratégie low costs adoptée implique que les prix pratiqués soient bas, ce qui séduit principalement les clients. Pour satisfaire cette demande massive tout en maîtrisant ses coûts, le cabinet C met en œuvre une rationalisation des processus, inspirée de l'industrie comme l'ont fait les centres d'appels. Les dirigeants ont cherché à automatiser un maximum d'opérations, à optimiser l'usage des capacités, à réduire les tâches et dépenses inutiles comme les déplacements chez les clients, à diviser le travail et à mettre en place des procédures pour améliorer le rendement des équipes. En outre, le cabinet n'accepte que des clients TPE de petite taille, et dont l'activité reste simple ; les activités trop complexes sont refusées. Cette spécialisation permet également d'accroître la productivité des collaborateurs, afin de répondre à l'effet volume recherché.

Cette rationalisation des processus repose sur l'usage de technologies qui font gagner du temps aux salariés. Les données enregistrées par le client sont centralisées au même titre que les informations traitées par le cabinet ; leur visualisation en temps réel est ainsi possible dans chaque pôle du cabinet. De plus, le cabinet est équipé d'un logiciel d'ordonnancement des tâches, qui guide les employés dans leur travail et effectue des relances en cas d'oubli auprès du collaborateur ou du client, et d'un logiciel de CRM permettant à tout collaborateur de suivre instantanément le dossier d'un client en cas d'appel entrant. Ces outils permettent de maîtriser la qualité du processus de traitement du dossier, mais aussi celle de l'accompagnement du client, et du résultat lui-même, l'établissement des comptes annuels.

3 Résultats

Nous présentons le business model du cabinet C à travers la matrice Business Model Canvas, puis nous éclairerons la performance du modèle grâce à l'approche socio-technique.

3.1 Modélisation selon le Business Model Canvas

Nous présentons les caractéristiques du modèle d'affaires de cette organisation selon la matrice Business Model Canvas, d'après Osterwalder et Pigneur (2010), dans le tableau 1.

<p><i>8 Key partners :</i> L'ordre des Experts Comptables, référant les experts-comptables exerçant en cabinet. Google (pour référencement) et les réseaux sociaux. Un cabinet classique d'expertise-comptable de moyenne taille apporteur de capitaux pour financer les investissements en TI et utilisant en contrepartie certains outils développés.</p>	<p><i>7 Key activities :</i> Mise au travail du client en première phase du processus. Nécessité de formation du client et de contrôle de ses tâches ; sanctions possibles. Suivi de la satisfaction client pour assurer sa fidélisation, et sa rentabilisation. Processus informatisé totalement adossé à un outil d'ordonnement de production pour les services, permettant d'industrialiser l'activité avec des volumes de prestations importants.</p>	<p><i>2 Value proposition :</i> Grâce à un large usage des technologies, proposer un service d'établissement des comptes où le client est mis au travail à distance afin de bénéficier d'un tarif forfaitaire très bas</p>	<p><i>4 Customer relationships :</i> Pas de RDV physiques ; tout est réalisé à distance et aux heures souhaitées par le client selon ses contraintes (tâches à réaliser par le client de jour ou de nuit)</p>	<p><i>1 Customer segments :</i> Un seul segment cible = TPE de petit effectif et dont l'activité est simple (existence d'une liste d'activités non acceptées par le cabinet). Permet une relative standardisation de cette prestation.</p>
<p><i>9 Costs structure :</i> Coûts de formation du nouveau client à rentabiliser par la fidélisation du client sur le long terme. Coûts des services supports structurant à rentabiliser par l'effet volume recherché. Recrutement et rémunération des collaborateurs comptables selon les tâches à leur confier.</p>	<p><i>6 Key ressources :</i> Collaborateurs en expertise-comptable de différents niveaux. Clients mis au travail et responsables de leurs tâches dans le processus. Technologies support permettant le partenariat à distance avec le client et d'industrialiser le processus d'établissement des comptes annuels. Responsables de fonctions supports (contrôle et audit interne ; contrôle de gestion ; web communication). Ressources financières pour investissements en TI avec entrée dans le capital d'un cabinet de taille moyenne.</p>		<p><i>3 Channels :</i> Internet = outil de captation des prospects, d'espace d'échange de documents et d'outils de travail des clients.</p>	
		<p><i>5 Revenue streams :</i> Souplesse extrême de la relation client-cabinet. Tâches simples à réaliser par le client en échange d'un tarif minimal et forfaitaire de prestation. Tarification d'options à la carte (conseil, tenue, premier servi...) Recherche d'un effet volume et d'une fidélisation des clients pour la rentabilité du modèle.</p>		

Tableau 1 : description du Business model du cabinet EC, sur la base du Business Model Canvas (Osterwalder et Pigneur, 2010)

Tous les éléments développés dans cette matrice sont nouveaux par rapport au business model classique d'un cabinet d'expertise-comptable, excepté bien-sûr le référencement de l'expert-comptable auprès de l'Ordre des Experts-comptables régional. Le business model de ce cabinet C apparaît ainsi en rupture avec les pratiques répandues de la profession ; il s'agit d'une innovation de business model pour le secteur, focalisée sur un unique segment de marché bien défini (« focused BMI » (Foss and Saebi 2017)), plaçant les attentes du client et ses capacités au cœur du modèle.

3.2 Analyse du business model étudié par l'approche socio-technique

3.2.1 Analyse des axes de la STS theory

La STS theory peut être mobilisée pour analyser l'interdépendance des sous-systèmes mis en place dans une organisation et en vérifier l'équilibre général, puisque c'est cet équilibre qui assure la performance du modèle choisi. Nous éclairons ainsi la cohérence du business model du cabinet C par le prisme de cette approche socio-technique. Nous présentons le sous-système social du cabinet C dans le tableau 2 et le sous-système technique en tableau 3.

Sous-système social	
Axe 1 :Employés	Axe 2 :Structure
<ul style="list-style-type: none"> • Surtout collaborateurs diplômés d'un Bac+3 ou 5 pour gérer les dossiers de A à Z ; fortement responsabilisés car interlocuteurs uniques de chaque client. • Des télécommerciaux gérants les appels entrants de clients « candidats » et chargés de vérifier leurs critères d'acceptabilité comme client du cabinet, puis de les former au processus • Des responsables de fonctions support issus du monde de l'entreprise et non du cabinet : ce n'est pas un rôle attribué en plus à un manager en expertise-comptable au cabinet, mais de vrais spécialistes dans leur domaine. • Relation client à distance (mail, visioconférence, téléphone), donc formation des collaborateurs aux techniques commerciales et de gestion du client à distance. • Aucun déplacement chez le client, aucun client reçu en réunion au cabinet, aucune saisie de comptabilité. Donc aucun temps mort ce qui permet une hausse du nombre de dossiers traités par collaborateur et donc une hausse de la productivité. • Primes versées sur satisfaction clients. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des fonctions supports : Contrôle de gestion, Contrôle et audit interne, web manager, RRH. Structuration d'une entreprise et non d'un cabinet classique où les experts-comptables sont plutôt des « hommes-orchestres » multi-casquettes. • Service opérationnel nommé « production ». • Un responsable production supervise les collaborateurs, devenus responsables de dossiers complètement jusqu'au bilan imagé présenté au client. • Respect des horaires jusqu'à 17h sur l'année, et 18h durant les mois de période fiscale. • Salle de sport dans le bâtiment, pour répondre à la demande et aux attentes de la nouvelle génération de collaborateurs.

Tableau 2 : sous-système social du cabinet C

Sous-système technique	
Axe 3 :Technologies	Axe 4 :Tâches et processus
<ul style="list-style-type: none"> • Logiciels : outil de CRM ; application smartphone de qualification des opérations et de suivi de gestion ; logiciel d'ordonnancement de production permettant un blocage en cas de tâche non réalisée et des relances (rappels automatiques des tâches à finaliser sur chaque dossier au 	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients sont formés pour être responsables de certaines tâches à réaliser dans le processus comptable. • Enquête de satisfaction clients et autres indicateurs suivis par le contrôleur de gestion. • Rôle actif du contrôleur et auditeur interne : suivi de l'application des procédures élaborées, comme suivi du travail du client (formation par tutoriels

collaborateur ou client). <ul style="list-style-type: none"> • Plateforme de dépôt et de consultation de documents ; GED ; logiciel comptable en mode SaaS (Cloud Computing). • Tutoriels pour autoformation du client. • Outils de bilan imagé et de visioconférence pour réunion de présentation de comptes. • Système d'information intégré : les outils de comptabilité et ceux du service juridique et social sont connectés pour un dossier client global, visible par tout employé travaillant sur ce dossier client. 	créés) et validation de la qualité de la prestation de service. <ul style="list-style-type: none"> • Recherche de fidélisation des clients. • Marketing digital avec web et community manager, pour attirer de nouveaux clients. • Toute prestation est au forfait pour l'établissement des comptes. Grande visibilité pour les clients et prix low costs. Recherche de volume • Prestation conseil encouragée et vendue à l'heure passée, en mode carte prépayée. • Offre premium pour être servi en premier et réceptionner ses comptes rapidement. • Standardisation de l'offre de services par choix d'activités client ciblées, assez simples, et un seul segment de clientèle (peu de sur-mesure).
--	--

Tableau 3 : sous-système technique du cabinet C

Etant donné le rôle central du client dans le business model du cabinet C, nous focalisons la description du sous-système environnemental sur cet unique aspect, que nous présentons en tableau 4.

Sous-système environnemental : aspect client (Axe 5)
<ul style="list-style-type: none"> • Segment de clientèle unique et restreint : toute TPE ne peut pas être acceptée comme client (refus si nombre de salariés trop important ou activité trop complexe à gérer dans le processus ne traitant que des prestations standardisées, au sein du cabinet). Il y a un processus d'acceptation du client. • Implication du client dans le processus de réalisation de la prestation : formation après acceptation, mise au travail et suivi du travail du client. • Un processus « production de comptes », incluant une part du travail du client : saisie dans le logiciel comptable du cabinet en ligne ou qualification des opérations bancaires depuis le smartphone, et dépôt des documents numérisés sur la plateforme numérique du cabinet qui alimente les dossiers clients. • Relances automatiques adressées aux clients en cas de retard, et « amendes » si le travail n'est pas fait ou est mal fait, voire sanction en cas de manquements répétés (alors le travail est retiré au client pour être internalisé, avec cette nouvelle prestation facturée en retour).

Tableau 4 : sous-système environnemental du cabinet C

3.2.2 Analyse de l'interdépendance des sous-systèmes et de leurs cinq axes

Notre analyse montre de nombreuses connections entre les sous-systèmes et leurs cinq éléments constitutifs.

Axes technologie, structure, employés internes et clients : Le système technique s'appuie fortement sur le développement de technologies qui sont à destination de deux catégories d'utilisateurs, soit des clients, soit des salariés. Chaque catégorie est ainsi formée spécifiquement à l'usage de ces outils. Les collaborateurs perçoivent également une part variable de leur rémunération sur les résultats de l'enquête de satisfaction clients.

Axes technologie, tâches-processus, employés internes et clients : Les outils technologiques déployés soutiennent les processus en optimisant le temps alloué à la gestion de chaque tâche : le client fait sa part de travail, ce qui réduit le temps à passer sur la mission par chaque collaborateur. L'outil d'ordonnancement de production des tâches permet d'assurer la qualité de la prestation, en procédant automatiquement à des relances au collaborateur ou au client, en cas de tâche non accomplie. Un grand nombre de dossiers clients peut ainsi être traité en parallèle sans risque d'oubli, participant ainsi à la stratégie d'effet volume recherché.

Axes employés internes et tâches-processus : Les procédures d'acceptation du client, focalisées sur un seul segment de clientèle, permettent aux collaborateurs d'être spécialisés dans la délivrance d'un type de prestation standardisée. Celles-ci n'imposant aucun temps de réunion en présentiel ni temps de déplacement chez les clients pour les collaborateurs, le temps de travail est optimisé ; la productivité des salariés s'en trouve accrue.

Axes structure, clients et tâches-processus : Les procédures internes permettent d'accepter le client, de le former aux outils, procédures et tâches à accomplir pour remplir sa part du travail, de contrôler ce travail pour en assurer la qualité (dont dépend la qualité de la prestation comptable finale), de le relancer en cas de manquement à son devoir, voire de le sanctionner. L'implication du client représente donc un coût pour le cabinet C, qui s'ajoute aux coûts fixes internes pour réaliser la prestation de service. Les tarifs des prestations étant fixés très bas d'après le modèle, un client n'est pas rentable la première année d'activité au cabinet, mais à partir de la deuxième année. Sa fidélisation est indispensable pour rentabiliser le modèle économique. Les enquêtes de satisfaction clients sont réalisées à cette fin.

Axes technologie, clients et tâches-processus : Les clients cherchent à obtenir une prestation obligatoire, jugée à faible valeur ajoutée, au moindre prix et sans contraintes de rencontres régulières dans l'année au bureau de l'expert-comptable. Ils sont prêts pour cela à réaliser eux-mêmes une partie des tâches, simples, en restant libres de leurs horaires et grâce aux outils technologiques ergonomiques du cabinet. Ils peuvent suivre leur gestion quotidienne grâce aux outils de gestion déployés sur l'application accessible sur leur smartphone et mise à disposition par le cabinet.

Ces axes et sous-systèmes sont en adéquation les uns avec les autres, et les interrelations sont nombreuses. L'axe Clients du sous-système environnemental a un rôle prépondérant dans l'alignement des éléments du système global.

4 Discussion

Nos résultats nous permettent de tirer un certain nombre de conclusions, dont nous tirons deux lignes principales.

4.1 Un business model apporte de la performance à l'entreprise quand les cinq axes de la STS theory sont concordants

Notre recherche s'est attelée à analyser le business model innovant du cabinet C à travers le prisme des sous-systèmes sociaux, techniques et environnementaux de la socio-technical systems theory, pour en comprendre la performance. Les résultats ont établi que les interrelations entre les axes des sous-systèmes étaient nombreuses et révélaient une harmonie, tant au sein d'un sous-système qu'entre eux, assurant un équilibre global au système. Cette harmonie permet à nos yeux de justifier la pertinence et la performance du business model choisi par cette organisation.

En outre, la technologie, qui représente un des axes, se trouve au cœur du business model développé. Les outils technologiques déployés ont permis à la proposition de valeur de voir le jour, en donnant au client les moyens de réaliser sa part du travail, en permettant d'en assurer le contrôle et le suivi, d'assurer le complément de la prestation par les collaborateurs internes, mais aussi de soutenir la démarche d'industrialisation des processus de production de masse des prestations. La performance du système est bien liée à l'apport de valeur des technologies mises en place, orchestré par le business model innovant construit. Nous rejoignons la vision de Baden-Fuller & Haefliger (2013), qui préconisaient de considérer le business model comme une variable modératrice de la relation entre le développement des technologies, porteuses de valeur, et la performance d'une organisation. Les organisations peuvent alors dépasser le paradoxe de productivité des TI (Solow, 1987), en orchestrant ces innovations de TI dans le cadre d'un business model sachant tirer profit de la valeur qu'elles créent, pour le client comme pour les employés internes.

Notre recherche permet de conclure que le business model permet l'articulation des cinq axes entre eux, assure leur interdépendance et de fait, la cohérence du système organisation global. Il apparaît comme un modérateur d'alignement des cinq axes de l'approche socio-technique et c'est bien en accordant les deux construits, business model et système, que la performance de l'entreprise peut progresser.

4.2 La place des clients mis au travail dans la STS theory

Nous avons considéré cinq axes de la STS theory de façon indépendante, et en avons étudié les interrelations à travers le cas du business model du cabinet C. Cette recherche a permis de montrer un net rapprochement des comportements des acteurs internes (« people ») et des acteurs externes (clients) dans la réalisation du travail demandé pour fournir la prestation de service. Ces deux catégories d'employés salariés et « d'employés temporaires » (Mills and Morris 1986) engendrent des dépenses par l'organisation, en terme de coûts de recrutement ou d'acceptation, de formation et de temps d'apprentissage, de contrôle des tâches et de suivi, de procédures de relance en cas d'oubli ou de manquement. Mais alors que les collaborateurs comptables peuvent recevoir des primes liées à la satisfaction des clients, les « clients exécutants » (Bonnemaizon et al. 2012) risquent de se voir infliger des sanctions allant jusqu'au retrait des tâches confiées et à la facturation de ce service réinternalisé. L'axe client occupe bien une place à part entière dans la performance de ce système. A l'heure de la digitalisation et de l'ouverture des frontières des organisations à leurs clients grâce aux technologies Internet, nous préconisons cette vision plus actuelle de la STS theory pour éclairer les business models déterminés et adaptés à ces attentes technologiques.

Conclusion

Notre recherche avait pour objet l'étude de la pratique d'un business model innovant d'entreprise par rapport à un secteur d'activité donné, en nous interrogeant sur l'alignement établi entre les TI choisies et le business model élaboré, ainsi que sur la pertinence des choix et leur potentialité à rendre l'entreprise plus performante. Nous avons suivi en ce sens les recommandations de Baden-Fuller et Haefliger (2013), qui estiment qu'il faudrait envisager le business model comme une variable modératrice dans la relation qui lie le développement des technologies et la performance d'une organisation.

L'étude de cas d'un cabinet *pure player* de l'expertise comptable, proposant des prestations de services intellectuels, a mis en lumière l'articulation des différents composants d'un business model innovant et performant, dans ce secteur où le modèle classique reste encore assez répandu. Les innovations majeures de ce business model reposent sur des composants combinés (dont des investissements importants dans des TI), qui permettent la standardisation des processus, l'industrialisation de la production des services intellectuels, une hausse de la productivité des employés salariés et une production de masse pour des tarifs low costs. L'éclairage de ce business model par l'approche socio-technique a permis de constater l'équilibre du système global, grâce à l'harmonie constatée des sous-systèmes sociaux, techniques et environnementaux. C'est cette cohérence globale du système qui doit assurer la performance de cette organisation.

Nos apports théoriques concernent la littérature combinant les business model et l'approche socio-technique, en deux points. Un business model apporte de la performance à l'entreprise quand les cinq axes de la STS theory sont concordants. Le business model apparaît comme modérateur de l'équilibre entre les cinq axes des sous-systèmes socio-techniques. En outre, nos résultats ont montré qu'il est pertinent de repenser la place des clients mis au travail dans cette théorie. Ces apports comportent également une dimension managériale, notamment dans le secteur des prestations de services intellectuels et sur celui de l'expertise-comptable en particulier. L'éclairage est alors riche pour cerner les possibilités d'ajustement et de mutation des organisations concernées, dans le contexte de transformation digitale de l'économie.

Notre principale limite relève du fait que nous avons étudié un cas unique d'entreprise, comme cas d'étude de notre recherche. Si les résultats nous permettent d'avancer des propositions construites, il restera à les confronter à d'autres cas d'études d'innovation de business model dans d'autres secteurs. Ce sont autant de pistes de recherche ultérieures qui s'ouvrent ainsi à la communauté de chercheurs, tant en stratégie qu'en système d'information.

Bibliographie

- Alter, S. 2013. "Work System Theory: Overview of Core Concepts, Extensions, and Challenges for the Future," *Journal of the Association for Information Systems*, p. 72.
- Applegate, L. M., and Collura, M. 2000. *Emerging E Business Models: Lessons from the Field*, Harvard Business School Press.
- Ayerbe, C., and Missonier, A. 2007. "Validité Interne et Validité Externe de l'étude de Cas: Principes et Mise En Oeuvre Pour Un Renforcement Mutuel," *Finance Contrôle Stratégie* (10:2), pp. 37–62.
- Baden-Fuller, C., and Haefliger, S. 2013. "Business Models and Technological Innovation," *Long Range Planning* (46:6), pp. 419–426.
- Bonnemaizon, A., Cadenat, S., Benoit-Moreau, F., and Renaudin, V. 2012. "Client «exécutant», «assistant Marketing Opérationnel», «relais» Ou «apporteur de Solutions»: Dis-Moi Ce Que Tu Fais, Je Te Dirai Qui Tu Es!," *Management & Avenir* (2), pp. 175–193.

- Bostrom, R. P., and Heinen, J. S. 1977. "MIS Problems and Failures: A Socio-Technical Perspective, Part II: The Application of Socio-Technical Theory," *MIS Quarterly*, pp. 11–28.
- Casadesus-Masanell, R., and Zhu, F. 2013. "Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models," *Strategic Management Journal* (34:4), pp. 464–482.
- Chesbrough, H. 2010. "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers," *Long Range Planning* (43:2–3), pp. 354–363.
- Desyllas, P., and Sako, M. 2013. "Profiting from Business Model Innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive Auto Insurance," *Research Policy* (42:1), pp. 101–116.
- Dmitriev, V., Simmons, G., Truong, Y., Palmer, M., and Schneckenberg, D. 2014. "An Exploration of Business Model Development in the Commercialization of Technology Innovations," *R&D Management* (44:3), pp. 306–321.
- Foss, N. J., and Saebi, T. 2017. "Fifteen Years of Research on Business Model Innovation : How Far Have We Come, and Where Should We Go?," *Journal of Management* (43:1), pp. 200–227..
- Fuchs, C., and Hess, T. 2018. *Becoming Agile in the Digital Transformation: The Process of a Large-Scale Agile Transformation*. ICIS San Francisco
- Hedman, J., and Kalling, T. 2003. "The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations," *European Journal of Information Systems* (12:1), pp. 49–59.
- Kastalli, I. V., and Van Looy, B. 2013. "Servitization: Disentangling the Impact of Service Business Model Innovation on Manufacturing Firm Performance," *Journal of Operations Management* (31:4), pp. 169–180.
- Kwon, T. H., and Zmud, R. W. 1987. "Unifying the Fragmented Models of Information Systems Implementation," in *Critical Issues in Information Systems Research*, John Wiley & Sons, Inc., pp. 227–251.
- Laszczuk, A. 2018. "Processus d'innovation de Business Model Par Une Perspective Sensemaking: Le Cas d'un Cabinet de Conseil En Management.," PhD Thesis, PhD Thesis.
- Leavitt, H. 1965. "HJ (1965) Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches," *Handbook of Organizations Ed. James G. March* (1144), p. 70.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., and Deimler, M. S. 2009. "Business Model Innovation," *When the Game Gets Tough, Change the Game, The Boston Consulting Group, Boston, MA*.

- Lyytinen, K., and Newman, M. 2008. "Explaining Information Systems Change: A Punctuated Socio-Technical Change Model," *European Journal of Information Systems* (17:6), pp. 589–613.
- Massa, L., Tucci, C. L., and Afuah, A. 2017. "A Critical Assessment of Business Model Research," *Academy of Management Annals* (11:1), pp. 73–104.
- McGrath, R. G., and MacMillan, I. C. 2000. *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*, (Vol. 284), Harvard Business Press.
- Mills, P. K., and Morris, J. H. 1986. "Clients as 'Partial' Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation," *Academy of Management Review* (11:4), pp. 726–735.
- Osterwalder, A., and Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons.
- Pateli, A. G., and Giaglis, G. M. 2005. "Technology Innovation-Induced Business Model Change: A Contingency Approach," *Journal of Organizational Change Management* (18:2), pp. 167–183.
- Porter, M. E. 1991. "Towards a Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal* (12:S2), pp. 95–117.
- Sarker, S., Xiao, X., and Beaulieu, T. 2013. "Guest Editorial: Qualitative Studies in Information Systems: A Critical Review and Some Guiding Principles," *MIS Quarterly* (37:4), iii–xviii.
- Sparviero, S., and Preston, P. 2010. "Creativity and the Positive Reading of Baumol Cost Disease," *The Service Industries Journal* (30:11), pp. 1903–1917.
- Teece, D. J. 2010. "Business Models, Business Strategy and Innovation," *Long Range Planning* (43:2–3), pp. 172–194.
- Thietart, R.-A. 2014. "Méthodes de Recherche En Management," *Paris, Dunod*.
- Warnier, V., Lecocq, X., and Demil, B. 2016. "Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur," *Entreprendre & Innover* (28:1), p. 65.
- Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE.