

Réflexions pour la pérennité et la transformation des MPME à l'ère de l'économie collaborative et de la fragilisation des chaînes d'approvisionnement

Jessica Roland

Volume 33, Number 2, 2024

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1113744ar>
DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1809>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (print)
2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Roland, J. (2024). Réflexions pour la pérennité et la transformation des MPME à l'ère de l'économie collaborative et de la fragilisation des chaînes d'approvisionnement. *Revue Organisations & territoires*, 33(2), 239–249.
<https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1809>

Article abstract

The digital changes brought upon our organizations and companies leads to enormous challenges with complexity that must not be underestimated. Considering weakened supply chains and new players from the collaborative economy, we are witnessing several changes in the ecosystem of different industries. This article is a discussion of thoughts for states and organizations, as they are key stakeholders of an entrepreneurial ecosystem.

© Jessica Roland, 2024



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

Espace libre

Réflexions pour la pérennité et la transformation des MPME à l'ère de l'économie collaborative et de la fragilisation des chaînes d'approvisionnement

Jessica Roland^aDOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1809>

RÉSUMÉ. La transformation numérique de nos organisations et de nos sociétés entraîne d'énormes défis dont la complexité n'est pas à minimiser. Considérant également la fragilisation des chaînes d'approvisionnement ainsi que les nouveaux joueurs de l'économie collaborative, nous constatons plusieurs changements dans l'écosystème de diverses industries. Nous abordons, dans le présent article, quelques pistes de réflexion pour les dirigeants et les États, ces derniers en tant que parties prenantes importantes d'un écosystème entrepreneurial.

Mots clés : Transformation numérique, transformation système social, pérennité MPME, économie collaborative, chaînes d'approvisionnement

ABSTRACT. *The digital changes brought upon our organizations and companies leads to enormous challenges with complexity that must not be underestimated. Considering weakened supply chains and new players from the collaborative economy, we are witnessing several changes in the ecosystem of different industries. This article is a discussion of thoughts for states and organizations, as they are key stakeholders of an entrepreneurial ecosystem.*

Key words: digital transformation, social system transformation, MSME's sustainability, sharing economy, supply chains

Introduction

Au sein de nos sociétés, une certaine complexification survient en raison de différentes transformations numériques induites par la multitude des technologies. Chaînes de blocs, internet des objets, imprimantes 3D, réalité virtuelle : tant de technologies nouvelles qui graduellement s'intègrent à nos vies. Ces transformations numériques peuvent être appréhendées selon le concept de bifurcation, qui « renvoie aux transformations révolutionnaires que subissent nos systèmes sociaux, nos systèmes et organisations sociaux virtuels et l'ensemble de la société [où] de nouveaux mouvements sociaux s'appuient sur la technologie [et où] de nouveaux comportements et modes de vie apparaissent et prennent l'initiative » (Harvey, 2014, p. 395).

Ces changements touchent autant les individus que les entreprises. Or, ces dernières doivent mesurer leurs risques internes et externes. Les différentes bifurcations auxquelles nous venons de faire référence touchent à la fois la compétitivité des entreprises avec l'entrée de nouveaux types de produits et services; les changements de la demande des consommateurs en raison des changements dans leur mode de vie; et l'offre des fournisseurs, qui elle aussi est transformée par les mouvements de la demande de leur clientèle.

Les récents outils technologiques et l'avenue du numérique ont permis le développement de différentes entreprises de l'économie collaborative. En particulier, les entreprises en économie de plateforme qui ont bouleversé certaines industries. Pensons à Uber pour l'industrie du taxi ou encore

^a Conseillère principale en gouvernance des données, gestion du changement et communication chez Desjardins

à Airbnb pour l'industrie hôtelière. Ces entreprises altèrent nos modes de consommation de ces services, mais elles portent aussi un changement au sein d'un écosystème commercial et en créent de nouveaux, ce qui a des ramifications dans nos systèmes sociaux. Pensons aux conditions de travail dans lesquelles évoluent les chauffeurs Uber, qui sont considérés comme des travailleurs autonomes. Les changements sociaux diffèrent d'un pays à l'autre, selon le contexte social (Hao et Freischlad, 2022).

Les différentes restrictions mondiales liées à la pandémie de COVID-19 ont aussi fragilisé nos chaînes d'approvisionnement (Dumont et collab., 2022; Frederico, 2021; Ozdemir et collab., 2022; Saleheen et Habib, 2022). Cela a entraîné, dans certains cas, la fermeture d'entreprises de différentes tailles, notamment des microentreprises et petites et moyennes entreprises (MPME). Jusqu'avant la pandémie, les logiques de chaînes d'approvisionnement s'appuyaient fortement sur la mondialisation, en ce sens que ces entreprises faisaient fi de certains risques avec la finalité d'acheter au moindre coût et d'assurer de meilleures marges de profit, ce qui était gagnant dans l'environnement dans lequel elles évoluaient. Or, en raison des interruptions de production et de livraison causées par les restrictions lors de la pandémie, et considérant dans certains cas le manque de fournisseurs alternatifs, une difficulté de gestion de la production et des opérations se fait désormais sentir. Désormais, les risques ne se situent pas uniquement dans les ressources humaines, mais aussi matérielles.

Puisque la numérisation de nos sociétés possède en elle-même une complexité à saisir les différents risques et opportunités d'une entreprise – entre autres, les MPME –, le présent article cherche à développer chez les dirigeants d'entreprise une réflexion autour de ces phénomènes. Le regard est posé sur l'économie collaborative couplée à la fragilisation des chaînes d'approvisionnement. Nous commencerons par un survol de ces phénomènes, pour ensuite entamer quelques pistes de réflexion sur la pérennité et la transformation des MPME.

1. L'économie collaborative

L'économie collaborative (ou économie de partage) est un concept qui englobe plusieurs cas de figure. Dans le présent article, nous définissons l'économie collaborative comme une traduction de *sharing economy* ou *collaborative economy*. Certains la visualisent comme une économie d'échanges ayant comme support une plateforme numérique. D'autres pensent à un échange dans un cadre coopératif. Acquier et ses collègues (2017) exposent une différenciation des différents cas qui font tous partie de l'économie collaborative, différenciation que nous vous présenterons sous peu. Ces auteurs évoquent aussi l'évolution de ce concept.

Évolution du concept de l'économie collaborative

L'évolution du concept se fait sur plusieurs angles : la logique hors-marché; les différences dans les modes de transaction ou de production; la notion même de partage; la notion d'accès à l'opposé de la notion de propriété; et l'usage de plateformes numériques. Dans l'analyse du concept, les auteurs se concentrent généralement sur un aspect en particulier. D'autres vont vers une analyse à échelle macro (p. ex., la notion de continuum de partage de biens communs vers un « pseudo-partage » teinté de logique de marché ou encore les logiques d'optimisation de bien orientées vers la consommation d'un bien et déclinées selon des modes de transaction [B2B, B2C, à but lucratif, à but non lucratif, etc.]).

Rojanakit et ses collègues (2022) se penchent sur la question de l'économie collaborative à partir d'une revue de littérature systémique, sous la perspective de ce qu'Acquier et ses collègues (2017) nomment l'économie de plateforme, où l'accent est posé sur le partage et les connexions que permet Internet. Ils analysent les facteurs qui influencent la performance d'une entreprise d'économie collaborative. À ce sujet, ils catégorisent comme influence externe les contextes socioculturels, politico-légal, technologique et économique. Pour ce qui est de l'influence interne, ce qui est retenu est la stratégie de plateforme adoptée et mise en place.

Ces mêmes auteurs notent également la pauvreté de la littérature sur l'économie collaborative dans les pays d'économie émergente – encore dans une perspective d'économie de plateforme. En approchant l'économie collaborative dans toute sa complexité, nous pourrions explorer s'il y a une propension à l'économie communautaire ou à l'économie d'accès.

Axes de l'économie collaborative

Acquier et ses collègues (2017) présentent l'économie d'accès, l'économie de plateforme et l'économie communautaire comme étant trois fondations permettant de circonscrire l'économie collaborative (voir figure 1). Délimiter l'économie collaborative sous ces fondations permet d'en comprendre les défis et les opportunités :

1. *L'économie d'accès* : Elle se fonde sur la prémisse que plusieurs actifs : objets, services et mêmes

compétences ne sont pas utilisés à leur pleine capacité (Acquier et collab., 2017). Ainsi, un propriétaire ou un groupe de propriétaires donne accès à un bien ou service (p. ex., une compagnie de taxi ou une entreprise de service d'autopartage comme Communauto, qui permet de maximiser l'usage d'une auto par l'autopartage, alors qu'autrement elle resterait dans un stationnement);

2. *L'économie de plateforme* : L'entreprise mise sur une stratégie de plateforme numérique pour médier l'offre des biens ou des services (p. ex., Amazon et eBay);

3. *L'économie communautaire* : L'accent est mis sur des initiatives non contractuelles, non hiérarchiques ou non lucratives afin de contribuer à un projet communautaire, de créer le lien social, etc. Wikipédia est un exemple d'entreprise avec une mission sociale autour d'un projet collectif.

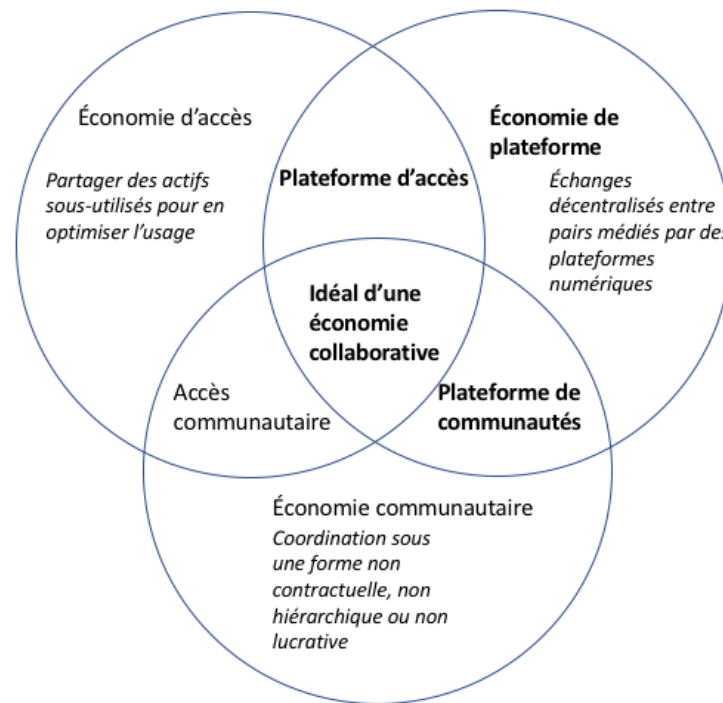


Figure 1 – Cadre conceptuel de l'économie collaborative
Source : d'après Acquier et collab., 2017, trad. libre

L'économie collaborative se situe à la jonction de deux fondations, avec l'idée que l'idéal type est à la jonction des trois axes fondateurs :

1. *Plateforme d'accès* : Elle se situe à la jonction de l'économie d'accès et de l'économie de plateforme. La nouvelle formule de l'entreprise québécoise Communauto s'y retrouve puisqu'elle

offre l'accès à une plateforme numérique pour l'usage d'une auto pour la période désirée. Un abonnement est offert, puis le client paie à l'usage. Uber et Airbnb en sont aussi des exemples.

2. *Plateforme de communautés* : Lorsque l'économie de plateforme est combinée à l'économie communautaire, il y a une plateforme de communautés. Par exemple, Etsy recherche le développement de l'économie locale par des artisans et artisanes.
3. *Accès communautaire* : Finalement, une logique d'accès au service de communautés survient à l'intersection de l'économie d'accès et de l'économie communautaire (p. ex., les ateliers collaboratifs [*fablabs*] et les laboratoires numériques ouverts [*hackerspaces*]). Ce sont des espaces communautaires qui sont dans une logique de partage.

Par ailleurs, l'économie collaborative peut résonner de manière différente d'une région à l'autre. Par exemple, plusieurs considèrent l'économie de plateforme comme équivalente à l'économie collaborative. À partir de leur revue de littérature, Acquier et ses collègues (2017) constatent la multiplicité des cas de figure se retrouvant sous le chapeau de l'économie collaborative, soit les plateformes d'accès, les plateformes de communautés ainsi que l'économie d'accès au service de communautés.

Avantages et inconvénients de l'économie de plateforme

Dans le présent article, nous nous intéressons à l'économie collaborative sous l'angle de la fondation de l'économie de plateforme, qui comprend les plateformes d'accès et les plateformes de communautés. Voici d'abord leurs avantages, puis leurs inconvénients.

Un avantage prisé des plateformes d'accès est la possibilité de maximiser l'usage de certains biens en donnant plus d'accès. Chez les plateformes numériques, il s'agit de la possibilité d'une gouvernance sur l'usage et même sur la croissance de l'organisation. Dans le cas des plateformes de communautés, il y a une prise en compte marquée des intérêts de la communauté et des parties prenantes.

Le paradoxe le plus important se situe dans les conflits de croissance et les pressions de cette croissance sur la mission des organisations de type communautaire et dans le déséquilibre induit entre les différentes parties prenantes. En ce qui concerne les plateformes d'accès, il y a une possibilité d'augmenter la consommation et d'avoir un effet inverse à l'optimisation de l'usage des biens, en se rendant vers une surconsommation de ces biens. En réduisant les intermédiaires, les plateformes se retrouvent à s'établir comme nouvel intermédiaire et potentiellement à créer des oligopoles – et même des monopoles.

Il nous paraît essentiel, dans le contexte de transformation numérique à l'échelle globale, de voir comment les MPME doivent ou peuvent se positionner pour rester pertinentes dans leur écosystème et pour répondre à leur clientèle et aux autres parties prenantes dans l'esprit de leur mission. De multiples enjeux toucheront assurément les entreprises à moyen et long terme, dont celui, déjà en cours, de la fragilisation des chaînes d'approvisionnement.

2. Les chaînes d'approvisionnement

Interdépendance des chaînes d'approvisionnement

Un autre phénomène plus criant en période post-pandémique est la fragilisation des chaînes d'approvisionnement. À l'ère de la mondialisation, certaines régions du monde se spécialisent dans des activités économiques engendrant des économies d'échelle, notamment par une main-d'œuvre et des infrastructures à moindre coût (Saleheen et Habib, 2022). Ainsi, des industries se sont complètement déplacées d'une région du monde à l'autre. Pensons aux industries du textile, de la couture, de la production de matières premières ou autres. En effet, dans un souci d'offrir de meilleurs prix et d'avoir des coûts d'exploitation moins élevés, plusieurs entreprises ont choisi des chaînes d'approvisionnement complexes et assez distancées.

Ce qu'il faut notamment retenir, c'est l'interdépendance de différentes entreprises le long d'une chaîne d'approvisionnement, où chaque acteur tente de réduire ses coûts (p. ex., meilleure gestion des stocks) et de limiter ses risques internes et

externes. Or, cette logique peut être dommageable tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Considérons à titre d'exemple la chaîne d'approvisionnement de l'industrie pharmaceutique. Un fabricant canadien s'approvisionne chez un producteur chinois ou indien pour certaines matières premières, plus particulièrement les principes actifs pharmaceutiques. Ce fabricant fabrique des médicaments dans son usine au Canada et s'assure d'avoir l'espace requis dans son entrepôt pour garder ses médicaments jusqu'à ce qu'ils soient transférés chez un distributeur, qui le vendra à une pharmacie, qui à son tour le vendra aux clients finaux (consommateurs). À tout moment, un bris dans la chaîne d'approvisionnement peut survenir. Selon la durée de ce bris et l'endroit dans la chaîne où il y a interruption, on doit se fier au stock de sécurité qu'une ou l'autre des entreprises en aval possède. Une fois ce stock de sécurité épuisé, on se retrouve en pénurie. Il peut se passer assez de temps avant que le flux de la chaîne d'approvisionnement se rétablisse, étant donné la demande accumulée. Cette demande peut tout aussi disparaître puisqu'un acteur de la chaîne peut choisir de s'approvisionner chez un compétiteur. La pénurie peut d'ailleurs être aigüe lorsqu'il y a peu de fournisseurs.

Fragilisation des chaînes d'approvisionnement

La pandémie de COVID-19 a entraîné des perturbations en approvisionnement dans les hôpitaux, parfois même des étagères beaucoup moins garnies – ou carrément vides – dans les supermarchés. Plusieurs de ces perturbations sont reliées à différents problèmes d'approvisionnement, par exemple un manque de transparence des fournisseurs en amont; un défaut de livraison; une mauvaise gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement; la distance physique entre les fournisseurs et les fabricants ou même les points de vente; des interruptions dans le transport international; ou l'augmentation des prix des conteneurs (Frederico, 2021; Ozdemir et collab., 2022).

L'incertitude autour de l'accès à certains produits entraîne des modulations dans l'offre et la demande. Avec une demande très volatile, il est difficile pour

les entreprises d'y répondre adéquatement. En comptabilisant les risques d'expiration des produits ainsi que les coûts d'entreposage, d'appropriation des matières premières et de la main-d'œuvre, les acteurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement chercheront certainement à optimiser la valeur de leur entreprise en ciblant le meilleur niveau d'approvisionnement et de production. À noter que, pour plusieurs entreprises, la question de liquidités (Saleheen et Habib, 2022) n'est pas à minimiser, surtout si plusieurs de leurs produits ne se vendent pas en raison d'une mauvaise lecture de la demande, d'une difficulté de produire par faute d'employés en congé de maladie ou encore d'un manque de matières premières/produits d'emballage, qui peut aussi être causé par faute d'employés en congé de maladie sur le site du fournisseur.

Une plus grande vigilance est attendue des spécialistes en chaîne d'approvisionnement pour pallier ces incertitudes. Sous une perspective organisationnelle, parmi les options à examiner : ce que la technologie peut offrir pour une meilleure appréhension de la demande ou encore une chaîne d'approvisionnement physiquement rapprochée du site de production (Frederico, 2021; Saleheen et Habib, 2022). Dumont et ses collègues (2022) indiquent qu'il y a encore de l'instabilité à l'horizon :

Bien qu'une certaine amélioration soit observée, plusieurs indicateurs comme les volumes de trafic portuaire, les délais de livraison et les prix de l'énergie demeurent à des niveaux historiquement élevés. Il reste du chemin à parcourir et ce dernier sera teinté par l'incertitude économique et géopolitique. Par conséquent, le retour à la normale dans les chaînes d'approvisionnement s'annonce graduel et complexe. Les pressions inflationnistes issues des chaînes d'approvisionnement pourraient donc mettre plusieurs mois avant de s'estomper. (p. 3)

3. Le design comme troisième génération de la pensée systémique

Styhre (2002) affirme : « La théorie de la complexité suggère que les changements surviennent en raison d'une multiplicité de causes et effets

reliés dont les relations sont complexes à concevoir au sein d'un cadre d'analyse linéaire » (p. 348, trad. libre). Une analyse linéaire de cause à effet ne nous permet pas de saisir l'ampleur des changements qui s'opèrent avec la numérisation des organisations et les avantages concurrentiels dont certaines pourront se doter. Nous optons donc pour une lecture de ces deux phénomènes sous le spectre de la pensée systémique.

Cette dernière est une réponse à traiter des problèmes complexes (Basden et Wood-Harper, 2006; Conklin, 2005; Gharajedaghi, 2006; Harvey, 2014). Notamment, le design est considéré comme la troisième génération de la pensée systémique. Voir aux opportunités et aux défis des organisations sous deux phénomènes au lieu d'un seul nous permet d'apprécier les impacts sur les MPME à l'intersection d'une économie émergente de l'économie collaborative, notamment les plateformes collaboratives, où règne une logique de réduction des intermédiaires, parallèlement à une fragilisation des chaînes d'approvisionnement.

La transdisciplinarité comme approche de design pour une réflexion pour les MPME

La transdisciplinarité est une approche méthodologique qui peut supporter le design et qui se présente comme utile à traiter les problèmes sociétaux complexes (Berstein, 2015; Harvey, 2014; Jahn et collab., 2012; Maasen et Lieven, 2006; Madni, 2010; Rousseau et Wilby, 2014). Cette approche prône un travail coopératif entre chercheurs (Jahn et collab., 2012) provenant de différentes écoles de pensée ou disciplines (Nicolescu et Ertas, 2013). Une autre orientation serait d'analyser un phénomène sous différents angles (Madni, 2010). Cette approche permet le développement d'une réflexion pour la pérennité et la transformation des MPME, d'abord en considérant le positionnement stratégique qu'elles peuvent développer pour rester pertinentes dans leur écosystème, puis en répondant à leur clientèle et autres parties prenantes dans l'esprit de leur mission.

[...] La transdisciplinarité est plus qu'une approche de recherche. [...] En effet, elle

traite fondamentalement de la relation entre la science et la société. Elle est de nature interventionniste en ce sens où elle encadre, structure et organise de façon méthodique le discours social sur un enjeu. (Jahn et collab., 2012, p. 9, trad. libre)

Une telle approche peut être critiquée par le fait qu'on recherche alors un pragmatisme à la science et qu'on oriente la recherche pour des besoins strictement sociétaux (Massen et Lieven, 2006). Toutefois, c'est bien en raison de la difficulté à saisir la complexité des bifurcations causées par les différentes transformations révolutionnaires des sociétés qu'on se retrouve à opter pour des formes pragmatiques de la science (Harvey, 2014; Joseph, 2016).

4. Des pistes d'action pour la pérennité et la transformation des MPME

La complexité se retrouve également dans la prise de décision des dirigeants (Weitzner, 2007). Ces derniers peuvent se retrouver à prendre des décisions stratégiques desquelles émergent des problématiques sociales, sans nécessairement posséder toutes les informations à des fins d'analyse. C'est la raison pour laquelle nous trouvons intéressant de lier ces deux phénomènes : l'évolution de l'économie collaborative avec la fragilisation des chaînes d'approvisionnement. Cela permet de saisir l'enjeu sous un spectre plus large. Étant donné que notre article se veut une base de réflexion, nous invitons les dirigeants à se questionner également sur d'autres phénomènes de l'environnement propre à leurs activités dans une approche transdisciplinaire, ce que nous exposons dans cette section.

Considérer une légère intégration d'impact sociétal

Transformer son entreprise pour inclure l'impact sociétal est une façon de renouveler la mission de l'entreprise et de la rendre plus pertinente aux différentes parties prenantes. Credo (2018), une firme-conseil en stratégie d'impact social dont la mission est d'accélérer le changement social, propose de positionner une entreprise selon le niveau d'impact

sociétal souhaité. Ce dernier va d'une faible à une forte intégration, c'est-à-dire allant d'actions philanthropiques jusqu'à la raison d'être de l'entreprise, en passant notamment par sa chaîne de valeur et son modèle d'affaires (voir figure 2).

Une fois cette décision prise, il est nécessaire de travailler à l'atteinte de cette intégration d'impact

sociétal au sein de l'entreprise. Ce type de réflexion à intégrer l'impact sociétal dans sa démarche entrepreneuriale ou encore la transformation de son entreprise s'avère un avantage concurrentiel non négligeable, pourvu que l'organisation puisse mesurer et communiquer cet impact.



Figure 2 – Niveaux d'intégration de l'impact sociétal d'une entreprise
Source : d'après Credo, 2018

Dans un contexte d'économie de plateforme et de fragilisation de chaînes d'approvisionnement, une entreprise pourrait opter pour des moyens de redonner à la communauté dans laquelle elle évolue par différentes actions philanthropiques lui permettant de s'ancrer dans sa communauté. Pour un niveau d'intégration un peu plus élevé, elle pourrait s'armer de pratiques responsables. Ces pratiques sont liées au développement durable, soit une « approche commerciale qui concilie les besoins économiques, sociaux et environnementaux du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins » (Banque de développement du Canada, 7 août 2024, s. p.).

Ainsi, l'entreprise démontre autant à la communauté dans laquelle elle évolue qu'à l'ensemble de son écosystème les objectifs qu'elle se donne pour être efficace économiquement, mais aussi environnementalement et socialement. Pour opérationnaliser le tout plus facilement, elle doit intégrer ces objectifs à la chaîne de valeur. En arrimant les activités et processus pour atteindre les objectifs d'impact aux objectifs stratégiques, l'entreprise se retrouve dans un espace

où sa volonté est tournée vers le développement durable. Il n'y a qu'une vision, qui ne compte plus seulement la question financière – sans la minimiser. Dans cette démarche, il est aussi important d'identifier les impacts négatifs de l'exercice des activités organisationnelles.

L'entreprise pourra tenir un discours qui la présente comme une entreprise de développement durable ancrée dans sa communauté et dans l'écosystème, dans la mesure du possible. Cela engage assurément des réflexions autour des activités de chaînes d'approvisionnement qui ne considèrent pas seulement le coût des marchandises pour une meilleure rentabilité. C'est aussi la possibilité de créer un écosystème entrepreneurial de proximité et de permettre plus de transparence autour des problèmes auxquels un fournisseur pourrait faire face. Enfin, c'est l'occasion de penser à développer une plateforme de communautés qui prend en compte les intérêts de la communauté d'entrepreneurs et des parties prenantes pour un besoin commun.

Considérer une forte intégration d'impact sociétal

Regardons lorsque l'impact sociétal est encore plus intégré, soit au sein de la gouvernance et de la culture d'entreprise ainsi que du modèle d'affaires.

D'abord, pour ce qui est de la gouvernance et de la culture, l'entreprise s'assure d'avoir une gouvernance incluant les éléments d'impact sociétal choisis et de voir sur quelles bases les prises de décision sont effectuées. C'est aussi faire vivre ces valeurs à l'interne. L'entreprise démontre ainsi sa posture d'impact sociétal, qui est aussi véhiculée par les membres du personnel – pas seulement par la reddition de comptes.

Pour ce qui est du modèle d'affaires, l'entreprise doit observer une création de valeur qui va au-delà des actionnaires et qui considère tout autant les parties prenantes. Une analyse des coûts, bénéfices et objectifs doit viser autant le plan financier que le plan d'impact. Lorsqu'une entreprise fixe l'impact sociétal comme raison d'être, son modèle d'affaires sera conçu autour d'un enjeu sociétal au lieu de la solution. Ainsi, l'entreprise se positionnera en fonction de l'écosystème existant et de ce qui le rend unique à répondre à l'enjeu. Opter pour un tel niveau d'intégration nécessite un niveau d'innovation plus complexe, mais qui rend l'entreprise plus distincte. Les décisions opérationnelles seront aussi orientées en ce sens. Bien sûr, l'axe financier ne disparaît pas. Cependant, le niveau d'innovation requis permet une transformation de l'entreprise et un narratif en tant que citoyen corporatif.

Ces différents niveaux d'intégration sont tous dans une perspective d'impact sociétal ou de développement durable. Le niveau d'intégration choisi par une organisation modulera le type de réflexion à faire, et dépendra de sa volonté et de sa capacité à faire place à l'impact sociétal. Il sera aussi possible pour l'entreprise de cibler des thèmes d'impact sociétal en se fiant aux 17 objectifs de développement durable (ODD)¹ de l'ONU.

Revoir les chaînes d'approvisionnement

En lien avec les notions de développement durable et de fragilisation des chaînes d'approvisionnement, il peut s'avérer porteur pour une entreprise de privilégier des chaînes d'approvisionnement plus courtes et de proximité, car elles permettent une agilité et une flexibilité plus grandes. Se doter de plusieurs fournisseurs pour les matières premières les plus critiques réduit les risques d'interruption de la chaîne d'approvisionnement. Une demande avec une imprévisibilité accrue augmente l'instabilité des chaînes d'approvisionnement et de l'offre aux clients finaux. Frederico (2021) propose d'user des nouvelles technologies et de la gestion des données afin de créer de l'information et de la connaissance pour une plus grande résilience à la gestion des chaînes d'approvisionnement.

Ce même auteur fait mention de la chaîne d'approvisionnement 4.0, qui comprend les nouvelles technologies telles que l'internet des objets, l'intelligence artificielle, les chaînes de blocs, etc. (voir figure 3). Ces technologies rendraient les chaînes d'approvisionnement plus sensibles et réactives aux aléas de l'offre et de la demande tout au long de la chaîne, notamment par une plus grande transparence. Par contre, Frederico (2021) note l'interopérabilité des technologies comme étant essentielle afin de capturer les promesses de la chaîne d'approvisionnement 4.0. Cela signifie encore une fois pour les MPME de voir selon leurs objectifs, leurs stratégies et leurs ressources ce qui est possible de faire. N'en reste pas moins que ces nouvelles technologies seront des avantages concurrentiels pour ceux qui auront les ressources pour acquérir et utiliser ces outils; mais aussi, des ressources humaines avec une expertise en gestion de l'information. Et que l'utilisation de ces outils soit responsable et dans le respect des droits humains.

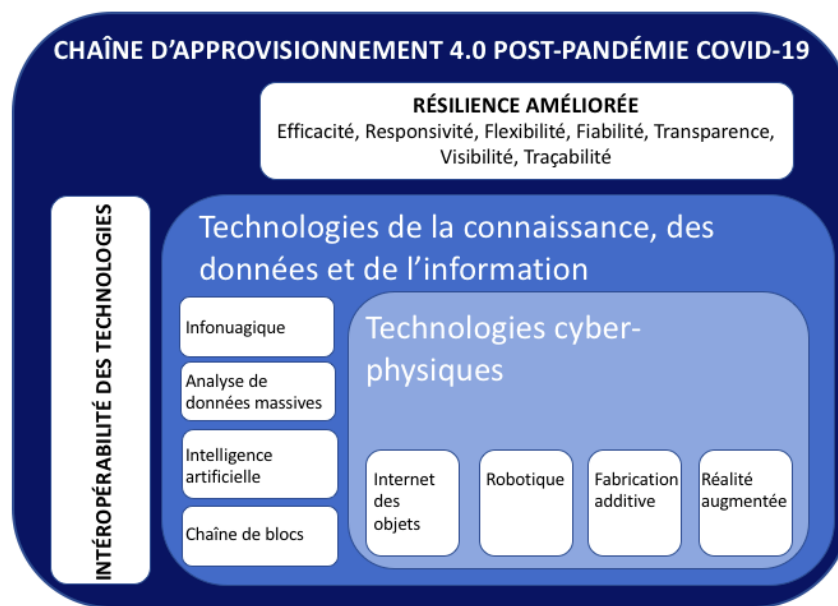


Figure 3 – Stratégies de chaîne d’approvisionnement basées sur la technologie de rupture
Source : d’après Frederico, 2021)

Engager l’État comme partie prenante de l’écosystème entrepreneurial

Tout d’abord, l’État a un devoir de maintenir une veille afin de s’appropriier les impacts des nouvelles économies collaboratives, notamment l’économie de plateforme, et de légiférer en fonction d’une saine concurrence des entreprises. Afin de favoriser une approche d’impact sociétal au sein des entreprises de son territoire, l’État pourrait choisir de bâtir un narratif et des communications autour de ce type d’organisation, ce qui encouragerait des entreprises. Il serait même possible qu’un État soit le précurseur d’un écosystème entrepreneurial d’impact. Ainsi, l’État doit aussi regarder dans son approche comment mettre l’impact sociétal au cœur de ses politiques.

Il peut aussi être un facilitateur pour une cartographie des chaînes d’approvisionnement locales. Dans une approche de numérisation, il peut financer des organisations qui facilitent l’adoption de technologies vers le virage de la chaîne d’approvisionnement 4.0.

Ce ne sont que quelques actions que l’État peut adopter dans son virage numérique et d’impact

sociétal afin de voir à développer des écosystèmes entrepreneuriaux résilients.

Conclusion

Nous sommes en une ère d’essor des technologies numériques, que certains nomment la quatrième révolution industrielle (l’industrie 4.0). Ces changements altèrent nos modes de vie en ce sens qu’ils modifient notre quotidien de même que les organisations et institutions qui nous entourent. Une autre particularité est la multiplicité de ces changements, ce qui induit une transformation numérique sur plusieurs paliers de la société.

Nous avons exploré deux phénomènes, soit l’économie collaborative et la fragilisation des chaînes d’approvisionnement, et constaté que les risques externes aux MPME doivent être atténués pour leur propre pérennité. En effet, l’économie collaborative, particulièrement l’économie de plateforme, amène différents concurrents à certaines industries en y réduisant les intermédiaires. La fragilisation des chaînes d’approvisionnement peut à tout moment interrompre le flux des biens et services – un flux qui est parfois difficile à rétablir.

L'orientation de cet article est de bonifier et de mettre en lumière certaines réflexions pour les dirigeants d'entreprise et de nos institutions publiques. Une des possibilités est de voir à l'intégration de l'impact sociétal au sein d'une entreprise afin de la garder pertinente aux yeux de ses parties prenantes, notamment son personnel et sa clientèle. Cette intégration peut se faire à petite échelle (p. ex., par des actions philanthropiques ou par une démarche de pratiques responsables) ou à plus grande échelle (p. ex., en incorporant l'impact sociétal à la chaîne de valeur, à la gouvernance et à la culture, au modèle d'affaires et à la raison d'être de l'entreprise).

Pour ce qui est de la chaîne d'approvisionnement, nous avons considéré d'établir des chaînes moins longues, ce qui permettrait une flexibilité et une agilité plus grandes, mais aussi pourrait être compris dans l'intégration de l'impact sociétal. Autrement, des outils technologiques associés à la

quatrième révolution industrielle peuvent aussi pallier les aléas de l'offre et de la demande en rendant plus réactives les entreprises le long de la chaîne d'approvisionnement.

Finalement, nous portons à l'attention le rôle de l'État pour favoriser de telles démarches de transformation organisationnelle. L'État a la capacité et même l'intérêt à développer un écosystème entrepreneurial à impact sociétal afin de favoriser le développement économique de son territoire et des actions liées à des problèmes sociaux ou environnementaux. Chaque entreprise et chaque écosystème entrepreneurial auraient intérêt à observer les risques inhérents et l'environnement dans lequel ils évoluent sous un regard transdisciplinaire afin de voir émerger des opportunités pour la pérennité et la transformation des entreprises.

NOTE

- 1 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable>

RÉFÉRENCES

- Acquier, A., Daudigeos, T. et Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting & Social Change*, 125, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.006>
- Banque de développement du Canada. (s. d.). *La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) : la RSE consiste notamment à apporter une valeur à la collectivité et à produire un impact positif*. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/responsabilite-sociale-d-entreprise>
- Basden, A. et Wood-Harper, A. T. (2006). A philosophical discussion of the root definition in soft systems thinking: An enrichment of CATWOE. *Systems Research and Behavioral Science*, 23, 61-87. <https://doi.org/10.1002/sres.689>
- Bernstein, J. H. (2015). Transdisciplinarity: A review of its origins, development and current issues. *Journal of Research Practice*, 11(1), R1. https://www.researchgate.net/publication/282285072_Transdisciplinarity_A_Review_of_Its_Origins_Development_and_Current_Issues
- Conklin, J. (2005). *Dialogue mapping: Building shared understanding of wicked problems*. John Wiley & Sons.
- Credo. (2018). *Boîte à outils pour entrepreneures et entrepreneurs d'impact : intégrer l'impact social au cœur des stratégies et décisions d'entreprise*. Credo. <https://www.credoimpact.com/boite-a-outils>
- Dumont, M.-A., McAlpine, A. et Noreau, J. (2022, 10 août). *Les chaînes d'approvisionnement : le pire est-il derrière nous?* Desjardins. <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/pv220810-f.pdf>
- Frederico, G. F. (2021). Towards a supply chain 4.0 on the post-COVID-19 pandemic: A conceptual and strategic discussion for more resilient supply chains. *Rajagiri Management Journal*, 15(2), 94-104. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/RAMJ-08-2020-0047/full/html>
- Gharajedaghi, J. (2006). *Systems thinking: Managing chaos and complexity – A platform for designing business architecture*. Elsevier.
- Hao, K. et Freischlad, N. (2022, 21 avril). The gig workers fighting back against the algorithms. *MIT Technology Review*. <https://www.technologyreview.com/2022/04/21/1050381/the-gig-workers-fighting-back-against-the-algorithms>

- Harvey, P.-L. (2014). *Design communautaire appliqué aux systèmes sociaux numériques : fondements communicationnels, théories et méthodologies*. PUQ.
- Jahn, T., Bergmann, M. et Keil, F. (2012). Transdisciplinarity: Between mainstreaming and marginalization. *Ecological Economics*, 79, 1-10. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.04.017>
- Joseph, J. (2016). Governing through failure and denial: The new resilience agenda. *Millennium: Journal of International Studies*, 44(3), 370-390. <http://dx.doi.org/10.1177/0305829816638166>
- Maasen, S. et Lieven, O. (2006). Transdisciplinarity: A new mode of governing science? *Science and Public Policy*, 33(6), 399-410. <https://doi.org/10.3152/147154306781778803>
- Madni, A. M. (2010). Transdisciplinary system science: Implications for healthcare and other problem of global significance. *Transdisciplinary Journal of Engineering & Science*, 1(1). <http://dx.doi.org/10.22545/2010/0008>
- Nicolescu, B. et Ertas, A. (2013). *Transdisciplinary: Theory & practice*. Atlas Publishing.
- Ozdemir, D., Sharma, M., Dhir, A. et Daim, T. (2022). Supply chain resilience during the COVID-19 pandemic. *Technology in Society*, 68, 101847. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101847>
- Rojanakit, P., Torres de Oliveira, R. et Dulleck, U. (2022). The sharing economy: A critical review and research agenda. *Journal of Business Research*, 139, 1317-1334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.045>
- Rousseau, D. et Wilby, J. (2014). Moving from disciplinarity to transdisciplinarity in the service of thrivable systems. *Systems Research and Behavioral Science*, 31(5), 666-677. <http://dx.doi.org/10.1002/srbs.2314>
- Saleheen, F. et Habib, M. M. (2022). Global supply chain disruption management post-COVID-19. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12, 376-389. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.123021>
- Styhre, A. (2002). Non-linear change in organizations: Organization change management informed by complexity theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(6), 343-351. <https://doi.org/10.1108/01437730210441300>
- Weitzner, D. (2007). Deconstruction revisited: Implications of theory over methodology. *Journal of Management Inquiry*, 16(1), 43-54. <https://doi.org/10.1177/1056492606294523>