



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

**UNIVERSITE NANCY 2**  
**INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

Thèse pour le Doctorat ès Nouveau Régime Sciences de Gestion  
de l'Université de NANCY 2

**INSTRUMENTATION DE GESTION,  
COGNITION ET APPRENTISSAGE EN PME**

Présentée et soutenue le 16 décembre 2009

par

**Marie GALLAIS**

Membres du jury

Directeur de recherche : **M. Mohamed BAYAD**  
Professeur, Université de Nancy 2

Rapporteurs : **M. Philippe LORINO**  
Professeur, ESSEC Business School, Paris

**M. Karim MESSEGHEM**  
Professeur, UFR AES, Montpellier 1

Suffragants : **M. Serge ALLEGREZZA**  
Docteur, Directeur du Statec, Luxembourg

**M. Jos SCHAEFERS**  
Docteur, Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg

**M. Christophe SCHMITT**  
Maître de Conférences, HDR, ENSAIA, Nancy Universités

*L'université n'entend donner aucune approbation,  
ni improbation aux opinions émises dans la thèse,  
celles-ci devant être considérées comme propres à leur auteur.*

*A mes grands-parents*

## ■ REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier

- Le Professeur Mohamed Bayad, directeur de ma thèse, pour son soutien et ses précieux conseils dans l'encadrement de mes travaux de recherche,
- Les Professeurs Philippe Lorino et Karim Messeghem, qui ont bien voulu être rapporteurs de ma thèse,
- Dr. Christophe Schmitt, Dr. Jos Shcaefers et Dr. Serge Allegrezza, d'avoir accepté d'être membre de mon jury.

Mes remerciements vont également aux dirigeants des entreprises qui m'ont accueillie dans leur structure et qui se sont prêtés à l'exercice d'entretiens, dans les phases d'expérimentation de ma thèse. Ils vont, de plus, à la Chambre des Métiers du Luxembourg, avec qui l'enquête exploratoire a pu être menée.

Je remercie aussi les membres de l'équipe Stratégie et Management, du Laboratoire de Technologies Industrielles, au Centre de Recherche Public, Henri Tudor de Luxembourg, qui m'ont accueillie pour ma thèse, dans le cadre de ma Bourse Formation Recherche dans un premier temps, et qui m'ont fait bénéficier de leur expertise, ainsi que de leur regard avisé sur le terrain de la PME. Mes remerciements vont tout particulièrement à Magalie Briquet et Rémi Fabbri.

Je tiens enfin à remercier les personnes qui m'ont apporté un soutien tout au long de mon travail de thèse : Malek Bourguiba, Michaël Benedic, Delphine Wallrich et Matthieu Voirin, mon compagnon pour son attention et sa compréhension, ma cousine, ma tante et plus particulièrement mes parents, pour leur présence, leur amour et leur bienveillance.

## ■ RESUME

Cette recherche émerge de l'observation d'un problème terrain : l'écho défavorable fait aux prescriptions d'outils de gestion dans le contexte de la PME.

La revue de littérature fait en effet apparaître l'instrumentation de gestion comme un enjeu stratégique, qui butte pourtant sur les particularismes de la PME. En même temps, elle conduit à une logique de dénaturation de la PME, qui contraint le dirigeant et son organisation à évoluer.

Une première exploration de la question de recherche, par observation et enquête met en exergue le fait que l'instrumentation de gestion de la PME est fortement corrélée à la cognition de son dirigeant. De même, elle ne peut être appréhendée en dehors de l'action organisationnelle. En cela elle pose les enjeux du partage d'une vision commune du projet d'instrumentation de gestion et des mécanismes d'apprentissage collectifs.

La thèse s'intéresse donc au problème de l'adoption des outils de gestion dans la PME en mobilisant les théories cognitives et de l'action collective. Plus particulièrement la problématique de recherche se base sur une perspective interactionniste, processuelle et dynamique de l'instrumentation de gestion. Elle est également centrée sur deux dimensions : l'une est managériale et traite de l'interface dirigeant-outil de gestion, l'autre est organisationnelle et traite de l'interface organisation-outil de gestion.

Dans un second temps, une étude de cas permet d'illustrer les théories mises en exergue pour proposer un modèle de fonctionnement de l'adoption des outils de gestion dans la PME. Ce dernier suggère également aux managers et dirigeants de la PME, comme aux prescripteurs d'outils de gestion, une attention sur l'intensité de certaines interactions (entre la PME, son dirigeant, l'outil de gestion et le prescripteur) au grès de l'adoption. En cela la recherche propose des orientations pour le pilotage de projets d'instrumentation de gestion de la PME.

**Mots clés :** instrumentation de gestion, PME, cognition, apprentissages collectifs, interaction, adoption

## ■ ABSTRACT

This research emerges from a problem observed in practice: the unfavourable echo of management tools prescriptions in SME's context.

First the review of literature reveals the management tools as a strategic stakes, which however aims SME specificities. At the same time, it leads to SME transformation logic, which prevents the business manager and his organization to evolve.

The first exploration of the research question, by observation and survey, show that SME's management tools is strongly correlated with the leadership's cognition. Also, it cannot be apprehended independently of the organisational action.

In this way, it puts the stakes of sharing common vision of management tools' project and organizational mechanisms of learning.

The thesis focuses on the problem of management tools adoption in SME by mobilizing the cognitive theories and the actors' action theories.

More particularly, the research is based on interactionnist, processual and dynamics approach of management tools.

It is also focused on two dimensions: a managerial dimension which treats the leadership/management tools interface, and an organizational dimension which treats the organization/management tool interface.

Moreover, a case study makes allows illustration of the theories put forward to propose a model of the management tools adoption in SME. This model suggests to SMEs' business managers, as to management tools prescribers, the consideration of the intensity of certain interactions (between SME, its leader, the management tools and the prescriber) for the adoption. In that way, this research proposes orientations for the management of SME management tools project.

**Key words:** management tools, SME, cognition, organizational learning, interaction, adoption

# ■ SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>9</b>
<b>PARTIE 1 L'INSTRUMENTATION DE GESTION DANS LA PME .....</b>	<b>25</b>
- CHAPITRE 1 - LA QUESTION DE L'INSTRUMENTATION DE GESTION DE LA PME .....	26
Section 1 - Instrumentation de gestion et PME : un enjeu stratégique .....	27
1. La question de l'instrumentation de gestion .....	28
2. Les enjeux de l'instrumentation de gestion pour la PME .....	49
3. Les difficultés de l'instrumentation de gestion .....	59
Section 2 - Instrumentation de gestion et PME : un enjeu qui butte sur des particularismes .....	66
1. Les difficultés liées aux spécificités d'organisation de la PME .....	67
2. Les difficultés d'instrumentation de gestion de la PME, liées à son dirigeant .....	74
3. Les spécificités de la PME comme barrières potentielles pour les prescripteurs d'outils de gestion .....	84
Conclusion du chapitre 1 .....	95
- CHAPITRE 2 – EXPLORATION DU PROCESSUS D'ADOPTION DES OUTILS DE GESTION DANS LA PME .....	97
Section 1 - L'instrumentation de gestion en PME : une question de dénaturation... premier regard .....	98
1. L'instrumentation en gestion et PME : une question de dénaturation .....	98
2. Comment la PME vit elle la dénaturation : premier regard .....	102
Section 2 - Enquête exploratoire sur l'adoption des outils de gestion dans la PME .....	126
1. Méthodologie de l'enquête .....	126
2. Principaux résultats issues de l'analyse des données .....	148
Conclusion du chapitre 2 .....	177
<b>PARTIE 2 LES MECANISMES COGNITIFS DE L'ADOPTION DES OUTILS DE GESTION DANS LA PME .....</b>	<b>181</b>
- CHAPITRE 3 – PROPOSITIONS DE RECHERCHE .....	182
Section 1 - Une approche cognitive de la question de l'instrumentation de gestion de la PME .....	182
1. Les mécanismes d'assimilation et d'accommodation .....	183
2. Raisonnement et théorie de l'action .....	187
3. Acquisition et capitalisation de l'expérience dans l'action .....	191
Section 2 - Une approche interactive des acteurs du processus d'instrumentation de gestion de la PME .....	195
1. Les enjeux liés au partage d'une représentation commune du processus d'instrumentation de gestion ....	196
2. Apprentissages des acteurs et apprentissage organisationnel : les enjeux .....	202
Conclusion du chapitre 3 .....	205

- CHAPITRE 4 - LES MECANISMES COGNITIFS DE L'ACTION COLLECTIVE DANS LE PROCESSUS D'ADOPTION DES OUTILS DE GESTION DE LA PME.....	206
Section 1 – L'interaction des acteurs dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME .....	206
1. Structure des activités humaines et interactions .....	207
2. La communication humaine dans les interactions .....	209
3. Les exigences de traduction dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME .....	216
4. Le développement d'un langage commun dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME .....	221
Section 2 – Apprentissage des acteurs et processus d'appropriation des outils de gestion dans la PME .....	233
1. L'apprentissage expérientiel de l'acteur: les apports de Kolb .....	233
2. L'apprentissage des acteurs dans l'action collective .....	238
Conclusion du chapitre 4 .....	253
- CHAPITRE 5 - ETUDE DE CAS DU PROCESSUS D'ADOPTION DES OUTILS DE GESTION DE LA PME .....	255
Section 1 – La méthodologie d'étude de cas .....	256
1. Le recueil des données .....	256
2. L'analyse des données et le mode de présentation des résultats .....	261
Section 2 – Présentation de l'étude de cas .....	272
1. La représentation de la cible du projet d'instrumentation de gestion du cas RG+, en T0 et T1 .....	272
2. Identification et caractérisation des variables du processus d'instrumentation de gestion du cas RG+.....	273
3. Identification des convergences et divergences de représentations du projet d'instrumentation de gestion de la PME .....	282
4. Représentation du processus d'adoption des outils de gestion dans la PME et de l'intensité des interactions PME/dirigeant/outil/prescripteur .....	284
Conclusion du chapitre 5 .....	293
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>295</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>304</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>315</b>

# ■ INTRODUCTION GENERALE

## *De la genèse du sujet à son développement*

Malgré un ralentissement de leur création dans la dernière décennie, les PME continuent toujours d'être les premières génératrices d'emplois, dans un grand nombre des régions des pays industrialisés, comme des pays en développement. Elles y sont la base non seulement de la restructuration économique, mais aussi d'une nouvelle croissance (Julien, 2002).

Elles furent, pendant longtemps, la forme d'organisation la plus adaptée au contexte économique. Mais, la conviction du « Small is beautiful » résiste mal à la réalité à laquelle doit faire face la PME, dès les années 1980.

Les causes avancées sont souvent liées aux caractéristiques propres de la PME. La PME doit en effet gérer avec des ressources et un mode d'organisation propres à sa taille, les mêmes problématiques (rester compétitive, répondre aux exigences client, faire évoluer sa structure et mobiliser les ressources adaptées en conséquence, régulation...) que la grande entreprise.

Notre propos ici n'a pas pour but de positionner la PME dans une logique d'handicape, mais plus vocation à étudier les perspectives et modalités efficaces de soutien de celle-ci dans son développement. Dans ce cadre, le souci majeur tient dans l'écho défavorable fait généralement aux offres d'outils de gestion, en contexte de PME.

Par là, nous ne voulons pas dire que la PME n'est pas outillée, mais plutôt, comme le soulignent Schmitt, Julien et Lachance (2002) qu'elle ne dispose quasiment pas de dispositifs formalisés pour aborder les situations auxquelles elle est confrontée.

Si l'on retient la définition donnée par Girin (1983a), la situation de gestion est en effet, par essence complexe. Or, dans la PME, la résolution de problèmes est guidée par le bon sens et

l'expérience, plus que par l'utilisation de techniques spécifiques, qui permet de rendre intelligible la complexité des situations. La situation de gestion est aussi associée à l'idée d'activité collective : les agents qui y sont engagés se reconnaissent comme participant à des degrés divers de la production du résultat. Dans notre contexte, elle suppose bien entendu la participation des acteurs de la PME mais aussi l'intervention d'un tiers acteur (le promoteur et/ou l'accompagnateur du projet d'instrumentation de gestion) facilitant l'activité de modélisation et de lecture des problèmes.

Dans la littérature, l'outil de gestion ne peut en effet être appréhendé autrement que dans l'organisation (Moison, 1997). En cela il est fortement corrélé à la représentation des acteurs : « L'outil est liée à l'action (...) il a des spécificités techniques associées à des caractéristiques sociales. Nous en retiendrons la place essentielle accordée aux représentations plus ou moins codées de l'acteur organisationnel » (Mazars, 2000). Cela est d'autant plus vrai dans la PME, où le dirigeant à travers sa vision joue un rôle central.

Ainsi, dans cette thèse il nous importe d'étudier la question de l'instrumentation de gestion de la PME à l'aune des théories cognitives et de l'action collective. L'objectif est de faire émerger un modèle de fonctionnement du processus d'adoption des outils de gestion dans la PME.

Cela étant, cette partie initiale a pour but d'explicitier l'intérêt et les enjeux du sujet de recherche, de positionner la recherche, et de tracer le cheminement de notre réflexion et de nos actions.

## **1. Un problème qui émerge du terrain**

### **1.1 De l'importance pour les PME de déployer des outils de gestion**

L'instrumentation de gestion constitue un enjeu stratégique pour la PME, car elle permet de faire face aux défis actuels de l'environnement, mais aussi de sa propre croissance.

La phase de croissance de la PME, est particulièrement cruciale et difficile. Elle oblige en effet l'entrepreneur à modifier certaines façons de faire, ce qui crée inévitablement des bouleversements organisationnels et financiers (St Pierre, 2000).

Le déploiement d'outils de gestion dans la PME conduit à pérenniser une certaine légitimité sur le marché, mais aussi peut augmenter sa performance opérationnelle dans un premier temps, puis financière (St Pierre, Raymond et Adriambeloston, 2002).

Ceci suppose cependant que la PME évolue dans sa manière de fonctionner. Pour Julien (2000), dans cet environnement de plus en plus complexe, la PME centralisée autour de l'entrepreneur ne peut s'en sortir facilement, à moins d'être très petite et de desservir un marché purement local et protégé. Même les entrepreneurs qui s'appuient un peu plus sur leur organisation pour partager certaines tâches, sont souvent dépassés par un environnement qui évolue trop vite. Ainsi, dans cette nouvelle économie dite du savoir, les dirigeants de PME doivent non seulement partager le contrôle du changement avec leur organisation, mais aussi compter de plus en plus sur les ressources externes tant pour obtenir, filtrer et gérer l'information que pour aider à « l'autoadaptation » et « l'autoréorganisation » systématique à mesure que la croissance exige plus de ressources et plus de capacités pour innover et pour rencontrer les défis du développement des marchés. En cela la PME peut s'appuyer sur la connaissance cumulative de ses membres, en lien avec des réseaux sociaux ; ceci en vue de développer ses capacités d'absorption des outils de gestion, dans une perspective de développement sur son marché (Cohen et Levintal, 1990 ; Kogut et Zander 1992).

## **1.2 L'écho défavorable fait aux prescriptions d'outils de gestion dans la PME**

S'il semble donc que l'instrumentation de gestion soit un enjeu stratégique pour la PME, il reste qu'on constate encore un écho défavorable fréquent de la part de ces dernières, vis-à-vis des prescriptions d'outils de gestion. L'écho défavorable se traduit par une réticence et un nombre somme toute assez moyen de PME s'associant à de telles prestations. Les raisons de cette imperméabilité sont à rechercher tant du côté de la PME, que du côté des prescripteurs, et des outils de gestion eux-mêmes.

### *1.2.1 Les raisons associées aux PME.*

Les raisons de l'écho défavorable fait aux outils de gestion dans la PME sont généralement associées dans la littérature au mode d'organisation propre de ce type de structure et à son dirigeant, du fait de sa place centrale.

D'une part, la PME peut être plus limitée dans ses décisions de déployer des outils de gestion, notamment parce que le risque pris est plus important que dans la grande entreprise et que les marges de manœuvre sont plus faibles.

D'autre part, l'écho défavorable fait aux prescriptions d'outils de gestion dans la PME peut être largement expliqué par le mode d'organisation propre de la PME et par sa capacité à changer. « Le plus fort obstacle à la croissance rapide d'une petite organisation est son incapacité à changer, même si le marché croît rapidement. Le plus souvent, la direction continue à agir comme lorsque l'entreprise était petite malgré, l'augmentation des employés. Son organisation demeure centralisée, limitant les ajustements nécessaires à cause de cette centralisation et du manque de temps pour comprendre et réagir au changement » (Julien, 2000). Dans cette perspective, Schmitt, Julien et Lachance (2002) avancent le mode d'organisation propre de la PME, comme source de complications potentielles, lorsqu'elles doivent gérer des situations complexes.

D'autres raisons sont associées au dirigeant de la PME lui-même. De part les caractéristiques propres de la PME, le dirigeant occupe une place centrale dans la PME. Une des difficultés pour lui tient dans la prise de conscience de la complexité de la situation, mais aussi dans la mise en œuvre d'actes permettant de la gérer. Ainsi, selon Cullière (2003, 2004) l'incitation à l'adoption d'un conseil extérieur suppose au préalable que l'entrepreneur ait ressenti un besoin d'accompagnement. La représentation du dirigeant tient donc une place importante dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME.

Selon Bayad et Garand (1998), les décisions seraient en effet orientées par la façon de percevoir du dirigeant, c'est-à-dire par « son style d'apprentissage (ses stratégies cognitives) et ses attentes, résultat de son apprentissage passé ». Le profil du dirigeant est en effet présenté dans la littérature comme un élément de compréhension de la configuration des structures et des

orientations stratégiques. Il influence notamment fortement le niveau de formalisation de l'organisation (Bayad et Nebenhaus, 1993).

### *1.2.2 Les raisons associées aux outils de gestion proposés aux PME.*

Nous retenons que les outils de gestion se caractérisent par leur formalisme (Moisdon, 1997). De manière plus ou moins formalisée au départ, ils peuvent porter sur les relations ou les connaissances, et se structurent autour de substrats techniques, d'une philosophie gestionnaire et d'une vision simplifiée de l'organisation (David, 1996).

La littérature met également en exergue des critiques croissantes faites à l'égard des outils de gestion. Plus particulièrement, la rationalisation et la standardisation accrues des outils de gestion vont à l'encontre de l'efficacité recherchée. Elle contribue au fait que les outils de gestion peuvent devenir des éléments d'une « technologie invisible » (Berry, 1983) et des « machines de gestion » (pour reprendre l'analogie faite par Girin (1983b) avec les machines de production de Marx).

Ceci pousse donc à s'interroger sur le rôle des outils de gestion dans les organisations. Avant tout la question essentielle tient à un problème de cohérence par rapport à l'organisation (Moisdon, 1997). L'outil de gestion est en effet au confluent de la conception et de la mise en œuvre de l'organisation (Lorino, 2002).

A cela s'ajoute des lacunes dans l'activité de prescription des outils de gestion (Masset, 1994) : le manque de systématisation du savoir et du savoir-faire dans le métier de conseil, engendre un manque de diffusion de ces savoirs et un manque de fondements empiriques pour les supporter, de même qu'un manque de standards pour réglementer les pratiques et de codes éthiques pour les orienter.

### *1.2.3 Les raisons associées aux prescripteurs d'outils de gestion.*

Le prescripteur s'inscrit dans le processus de déploiement des outils de gestion dans la PME, de la promotion des outils, jusqu'à l'accompagnement finalisé de l'organisation.

Vu du côté des prescripteurs, et plus particulièrement des accompagnateurs de type consultant, le marché de la PME est considéré comme difficile. L'activité de conseil auprès des PME diffère en effet considérablement de celle exercée auprès des grandes entreprises, du fait des spécificités de ces structures : « Ces particularités font que le conseil en management auprès des PME-PMI est un métier délicat », « il constitue en réalité une véritable spécialité professionnelle parmi les activités de conseil d'entreprise ». (Belet, 1993). La source principale de difficultés de ce métier ne réside pas tant dans les aspects techniques de la profession, somme toute assez simples en direction des PME, mais bien plus des aspects psychologiques et relationnels de la prestation. Plusieurs raisons (les malentendus, les attentes déçues...) conduisent ainsi généralement à la frustration des deux parties.

D'une part, le marché de la PME est perçu comme peu rentable par les prescripteurs d'outils de gestion. Ce type d'organisation nécessite, en effet, de déployer d'importants investissements commerciaux et d'adaptation souvent ad-hoc de l'ingénierie utilisée. Pour Atamer et coll. (1989) le marché du conseil en PME se caractérise par « beaucoup de petites études dispersées sur une foule de clients permettant de mal amortir d'importants frais de prospection et le temps de familiarisation avec les problèmes de chaque entreprise ». Ainsi pour nombre de projets réalisés en PME, l'efficacité du travail est souvent faible, car se situant en dessous d'un seuil acceptable de durée et donc de ressources investies. A ces difficultés s'ajoute le fait que le conseil en PME est surtout le fait de consultants indépendants, eux-mêmes PME, avec des marges de manœuvre financières réduites.

D'autre part, il existe un certain nombre d'ambiguïtés associées à la prescription d'outils de gestion dans la PME (Belet, 1993).

Dans un premier temps les ambiguïtés sont liées aux motivations du recours au prestataire extérieur. D'un côté, les motivations initiales du dirigeant de PME sont souvent assez floues, contribuant de fait à des erreurs dans l'orientation du projet d'instrumentation. D'autre part, il

existe une crainte assez répandue vis-à-vis des consultants, même lorsque ces derniers bénéficient d'une prescription positive de la part d'organismes comme la Chambre de Commerce, la Chambre des Métiers... Ainsi, la recherche d'une confiance initiale constitue certainement le frein le plus important au développement du recours du conseil, « dans un milieu où la légende de consultants escrocs s'est développée et a laissé des traces durables » (Atamer, Durand, Riot, Engel et Fixari, 1989). On pourra donc constater des ambiguïtés dans l'attitude du dirigeant vis-à-vis des prestations de conseil. Dans ce cadre, il existe également des barrières psychologiques liées au fait que dirigeant, souvent créateur de l'entreprise, doit pouvoir se débrouiller seul : « Il y a donc pour de nombreux dirigeants de PME-PMI un certain aspect « humiliant » à avoir recours à un conseil extérieur » (Belet, 1993). En outre, il n'est pas aisé de confier certains domaines stratégiques de la gestion de son entreprise, à une personne extérieure, d'autant plus dans des cultures (en France notamment), où la tradition du secret est très répandue.

Le second type d'ambiguïtés va tenir à l'écart constaté entre les attentes de résultats du dirigeant de PME, et le travail du prescripteur d'outils de gestion, qui se situe dans une obligation de moyens. Le consultant sera satisfait de son travail sur la base de la rédaction d'un rapport, alors que le dirigeant retiendra surtout les éléments techniques de la mission.

Enfin, il existe des ambiguïtés dans le positionnement professionnel du prescripteur. Belet (1993) distingue plusieurs types d'intervenants suivant leur conception dominante du métier : « l'expert technicien » spécialiste d'une discipline, « le spécialiste sectoriel » avec généralement une expérience d'un secteur en particulier sur plusieurs années, « le conseil généraliste PME-PMI » avec couramment une expérience de direction générale, « le formateur conseil », dont l'approche est basée sur le plan de formation de l'entreprise et « le conseil gourou » souvent adepte des théories de développement personnel. L'ambiguïté se situe dans le fait que les pratiques des prescripteurs sont rarement claires, car se situant à la croisée de ces conceptions.

Ces ambiguïtés démontrent qu'il subsiste un décalage dans la relation PME – prescripteur d'outils de gestion. « Les ambiguïtés évoquées ci-dessus conduisent à s'interroger, d'une part sur la véritable valeur ajoutée d'une relation de conseil en management et, d'autre part, sur le décalage existant entre la valeur ajoutée émise consciemment et inconsciemment par le conseil et la valeur ajoutée réellement perçue consciemment et inconsciemment par le client dirigeant de PME-PMI » (Belet, 1993). Le prescripteur doit certes faire preuve de grandes qualités

d'argumentation mais surtout psychopédagogiques dans la relation qui s'établit. L'enjeu majeur de la relation se situe donc dans l'émergence d'un langage commun permettant une meilleure compréhension en contexte de PME et facilitant de fait la prescription des outils de gestion.

Si l'on retient les remarques faites préalablement, on peut résumer le problème de l'écho défavorable fait aux outils de gestion dans la PME comme suit.

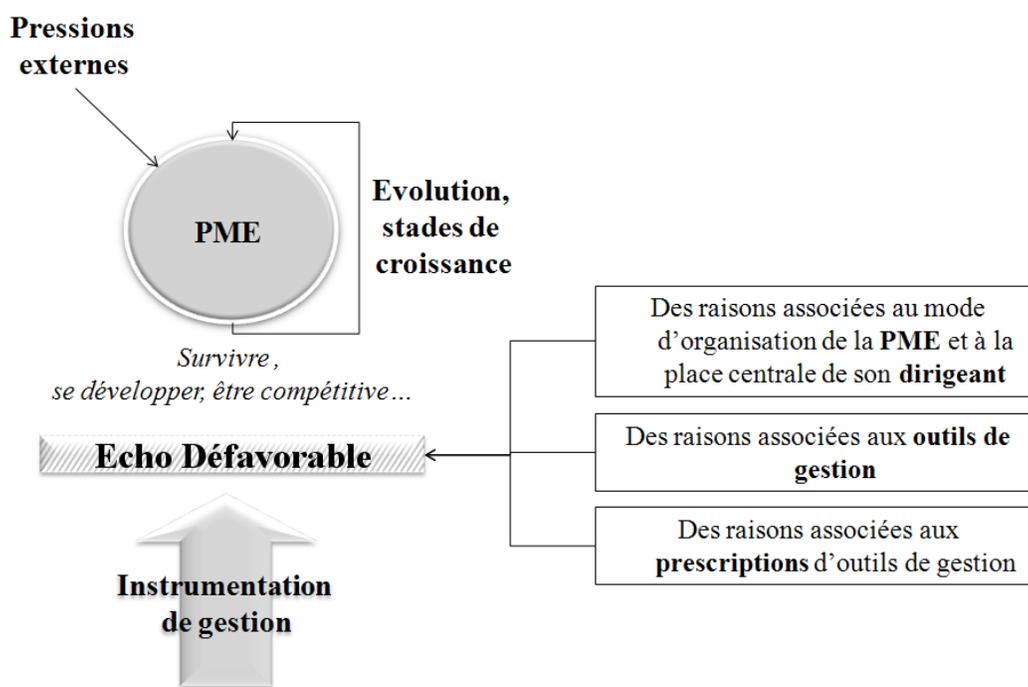


Figure 1: constat et justification de la recherche

## 2. Une question de recherche centrée sur les logiques d'acteurs

Si l'instrumentation de gestion constitue un enjeu stratégique dans la PME, il reste qu'on constate encore un écho défavorable des prescriptions d'outils de gestion dans la PME. Une partie de l'écho défavorable peut-être expliquée par les critiques faites aux outils de gestion et par les difficultés du métier du conseil.

Cependant, les raisons sont à également à rechercher du côté de la PME elle-même. L'outil de gestion butte en effet sur les particularismes de la PME, liés à son mode d'organisation et au profil de son dirigeant. En même temps, on ne peut traiter la question de l'instrumentation de gestion de la PME, en se basant uniquement sur le paradigme de la spécificité, puisque l'adoption d'outils de gestion relève également d'une logique de dénaturation.

A côté de ce raisonnement, la littérature met en exergue la question de la représentation du dirigeant de PME dans le processus d'adoption des outils de gestion. De plus, les développements laissent apparaître que l'outil de gestion ne peut être appréhendé autrement que dans l'organisation. En ce sens il est fortement corrélé à l'action collective.

Pour Mazars (2002) en effet, la question de l'adoption des outils de gestion revêt un caractère processuel puisqu'elle se fonde sur la dynamique même de l'organisation et de l'objet étudié. Dans cette perspective, on peut rapprocher les propos de Mazars de ceux de Moisdon (1997), qui envisage l'outil de gestion dans l'organisation.

Ceci nous amène à étudier l'instrumentation de gestion de la PME à la lumière des théories cognitives et de l'action collective, et à formuler deux propositions en particulier. D'une part, l'instrumentation de gestion de la PME est **une question de cognition du dirigeant, qui est amenée à évoluer**. D'autre part, le processus d'instrumentation de gestion de la PME est fortement corrélé à **une logique interactive des acteurs** qui soulève des enjeux en matière de partage d'une vision commune du projet d'instrumentation et de convergence des apprentissages des acteurs par rapport au projet d'instrumentation.

L'étude plus approfondie des mécanismes cognitifs dans l'adoption des outils de gestion en PME amène ainsi à poser trois principes pour traiter du sujet.

L'instrumentation de gestion de la PME étant à envisager comme un construit social, elle suppose le partage d'une vision commune du projet d'instrumentation de gestion et une convergence des apprentissages dans la PME. Le principe **d'interaction** permet donc à la fois d'intégrer les facteurs associés à chacune des variables identifiées dans notre recherche (plus particulièrement la PME et son dirigeant) et de faire émerger les caractéristiques propres à leur articulation.

Si l'on retient le principe d'interaction, l'instrumentation de gestion de la PME est donc co-construite par la récursivité dans les interactions des actions et de la structure. De cette manière l'adoption des outils de gestion dans la PME peut être envisagée à la fois comme structurante et comme structurée, c'est-à-dire comme le médium d'interactions et comme le résultat de celles-ci. De fait, l'analyse de l'instrumentation de gestion de la PME requiert qu'on ne se limite plus seulement à son résultat, mais qu'on tienne compte également de sa **dimension processuelle**.

En ce sens, l'adoption des outils de gestion dans la PME n'est pas un état ; elle doit être envisagée de manière **dynamique**.

De plus, la question des logiques d'acteurs dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME est centrée sur deux dimensions en particulier.

La première est **managériale**. Elle s'intéresse à l'interface entre le dirigeant de PME et l'outil de gestion. Elle suppose d'étudier la représentation du dirigeant et son apprentissage.

La seconde est **organisationnelle**. Elle s'intéresse à l'interface entre l'organisation de la PME et l'outil de gestion. Elle suppose d'étudier les mécanismes d'apprentissages collectifs dans la PME.

Ainsi, à côté des logiques de conception de l'instrumentation de gestion, il est également possible d'étudier **l'impact des logiques d'acteurs** dans la dynamique de l'adoption des outils de gestion de la PME.

### **3. Une recherche à tendance constructiviste**

Nos travaux considèrent d'avantage la réalité à laquelle nous accédons comme une construction du chercheur, plus que comme une description objective et acontextualisée d'une réalité au statut ontologique, avec pour objectif la production d'un référent universel.

Dans cette perspective notre recherche se positionne d'avantage dans le courant du constructivisme et de l'interprétativisme. Précisons à travers les propos de Thiétard et coll. (1999) les fondements sur lesquels repose le noyau épistémologique de ces deux courants.

La connaissance produite est subjective et contextuelle. En ce sens, la réalité est de nature phénoménologique et le monde social se construit grâce aux interactions entre les acteurs dans des contextes toujours particuliers.

La recherche menée dans ce cadre est à caractère empathique mais aussi idéographique. Elle s'intéresse en ce sens, d'avantage aux événements singuliers, étudie les phénomènes en situation et prend en compte les aspects historiques et contextuels.

De plus, le constructivisme s'intéresse à la construction de la réalité des acteurs : la connaissance est produite chemin faisant.

### **4. Une réflexion qui procède par allers-retours entre théorie et terrain**

Notre réflexion conjugue de façon étroite terrain pratique d'une part, et réflexion théorique et généralisation d'autre part. Selon Eisenhardt (1989) cette approche se base sur une comparaison continue des données recueillies avec l'objet de recherche<sup>1</sup>. Il s'agit au sens de Thiétard et coll. (1999) d'une exploration hybride qui procède par allers-retours entre observation du terrain et connaissances théoriques tout au long de la recherche.

Dans cette perspective, le chercheur explore un contexte complexe emprunt d'observations de nombreuses natures au premier abord ambiguës, en vue de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes. La réflexion engagée est très proche de la

---

<sup>1</sup> "The method relies on continuous comparison of data and theory beginning with data collection". (Eisenhardt, 1989)

métaphore hélicoïdale utilisée par Hlady Rispal (2002) pour représenter le processus d'allers-retours continus entre données empiriques et théoriques.

## **5. Une recherche à visée praxéologique**

La finalité de notre recherche est bien entendu descriptive et compréhensive. Elle a pour but d'étudier le processus d'adoption des outils de gestion dans les PME.

Mais elle se veut aussi praxéologique du fait du contexte dans lequel elle s'inscrit. Les travaux exploratoires et d'étude de cas ont été menés d'une part en Lorraine, et d'autre part au Luxembourg en collaboration avec le Centre de Recherche Public Henri Tudor, acteur privilégié de l'économie luxembourgeoise. Ce dernier a pour mission essentielle de renforcer la capacité d'innovation du secteur public et du secteur privé, avec une attention particulière donnée aux PME. Il constitue un relais important auprès des politiques et divers prescripteurs d'outils de gestion.

La recherche est donc tournée vers l'action. Comme le précise Usinier, Easterby-Smith et Thorpe (1993) : les recherches en gestion doivent engendrer des recommandations pour engager l'action et Thiétard et coll. (1999) : les sciences de l'organisation ont une finalité d'action.

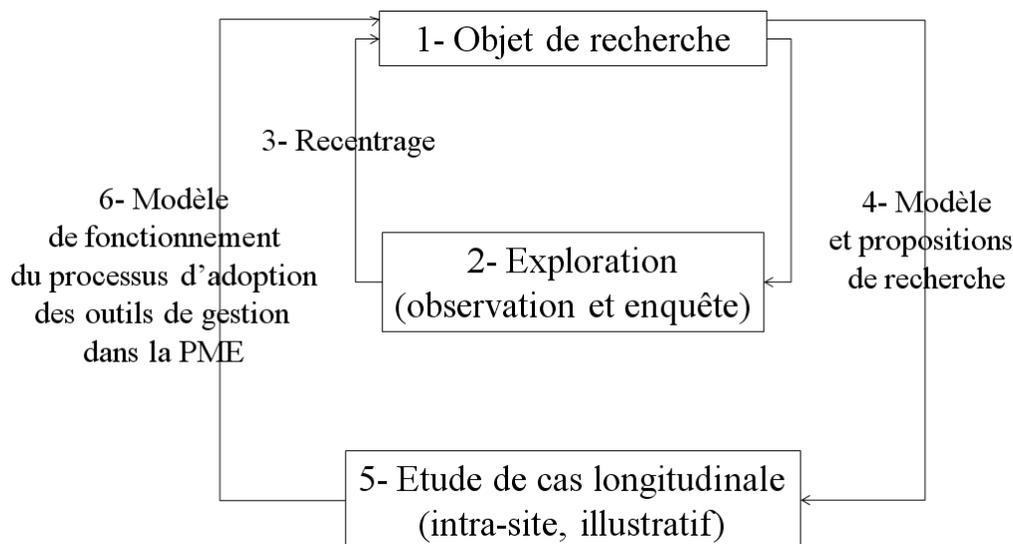
## **6. Une méthodologie qui procède de plusieurs approches**

### **6.1 Une complémentarité des approches quantitative et qualitative**

Nous avons opté pour une démarche de recherche combinant approche quantitative et approche qualitative. Thiétard et coll. (1999) argumentent en effet, en faveur de la complémentarité des approches. Pour eux, celle-ci permet d'attaquer un problème formalisé selon deux angles complémentaires, dont le jeu différentiel sera source d'apprentissages pour le chercheur.

La complémentarité des approches permet également d'améliorer à la fois la précision de la mesure et celle de la description. Dans cette perspective, Eisenhardt (1989) met en évidence le

potentiel de synergie des deux approches, source d'opportunités<sup>2</sup> pour l'étude mais aussi de confiance<sup>3</sup> dans les données établies. Sans présumer du plan de la thèse, la figure suivante présente la démarche générale de recherche.



**Figure 2: démarche générale de la recherche**

La démarche de notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une observation combinée à une approche quantitative, avec pour objectif une construction mentale de la réalité. Au sens de David (1999), il s'agit d'élaborer un modèle de fonctionnement du système étudié ; l'adoption des outils de gestion dans la PME. A ce stade de la recherche, notre démarche doit prendre en compte les principes d'interaction, de processus et de dynamique, ainsi que les dimensions managériale et organisationnelle du modèle de recherche retenu.

<sup>2</sup> "First, they enhance the creative potential of study" (Eisenhardt, 1989)

<sup>3</sup> "Second, the convergence of observations from multiple investigators enhances confidence in the findings" (Eisenhardt, 1989)

## 6.2 Une exploration basée sur une observation et une enquête quantitative

Une première exploration par observation de deux cas permet de fournir un premier regard sur les logiques d'instrumentation de gestion en PME. Elle permet également de structurer et de justifier une enquête plus large sur les variables impactant le processus d'adoption des outils de gestion, à l'aune de la représentation des acteurs de la PME.

Une enquête sur les problématiques d'adoption des outils de gestion a donc été administrée auprès d'un échantillon de 82 PME luxembourgeoises et lorraines. Au Luxembourg, les données ont pu être récoltées avec la collaboration de la Chambre des Métiers, car s'inscrivant dans le cadre de l'enquête conjoncturelle bi-annuelle effectuée par voie postale. En Lorraine, elle a été réalisée par le biais d'entretiens téléphoniques avec le soutien de l'Université de Nancy.

L'enquête ainsi menée s'inscrit dans une logique du « filet ». En effet, comme dit précédemment, nous avons souhaité défricher la problématique avant d'envisager de l'approfondir dans une perspective qualitative. Elle doit non seulement permettre de définir le degré d'adoption des outils de gestion dans les PME lorraines et luxembourgeoises, eu égard à la question posée de l'écho défavorables des outils de gestion en PME. Mais surtout, elle a pour but de caractériser l'impact des différentes variables PME/Dirigeant/Outil/Prescripteur sur le processus d'adoption. C'est dans cette perspective que les données recueillies ont été traitées sous le logiciel SAS<sup>4</sup>.

## 6.3 Une recherche qualitative fondée sur l'étude de cas

Notre choix s'est porté sur l'étude de cas. Elle permet comme le suggère Hlady Rispal (2002) de saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète, à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence, ainsi que la découverte de causalités récursives, essentielles pour nous dans le cadre d'une analyse des apprentissages générés tout au long du processus. L'étude de cas s'inscrit dans une approche systémique souvent menée dans le temps :

---

<sup>4</sup> Plusieurs opérations, comme l'étude des corrélations significatives, l'analyse en composante principale et la recherche d'une classification ascendante hiérarchique, ont permis de répondre aux objectifs formulés de l'enquête.

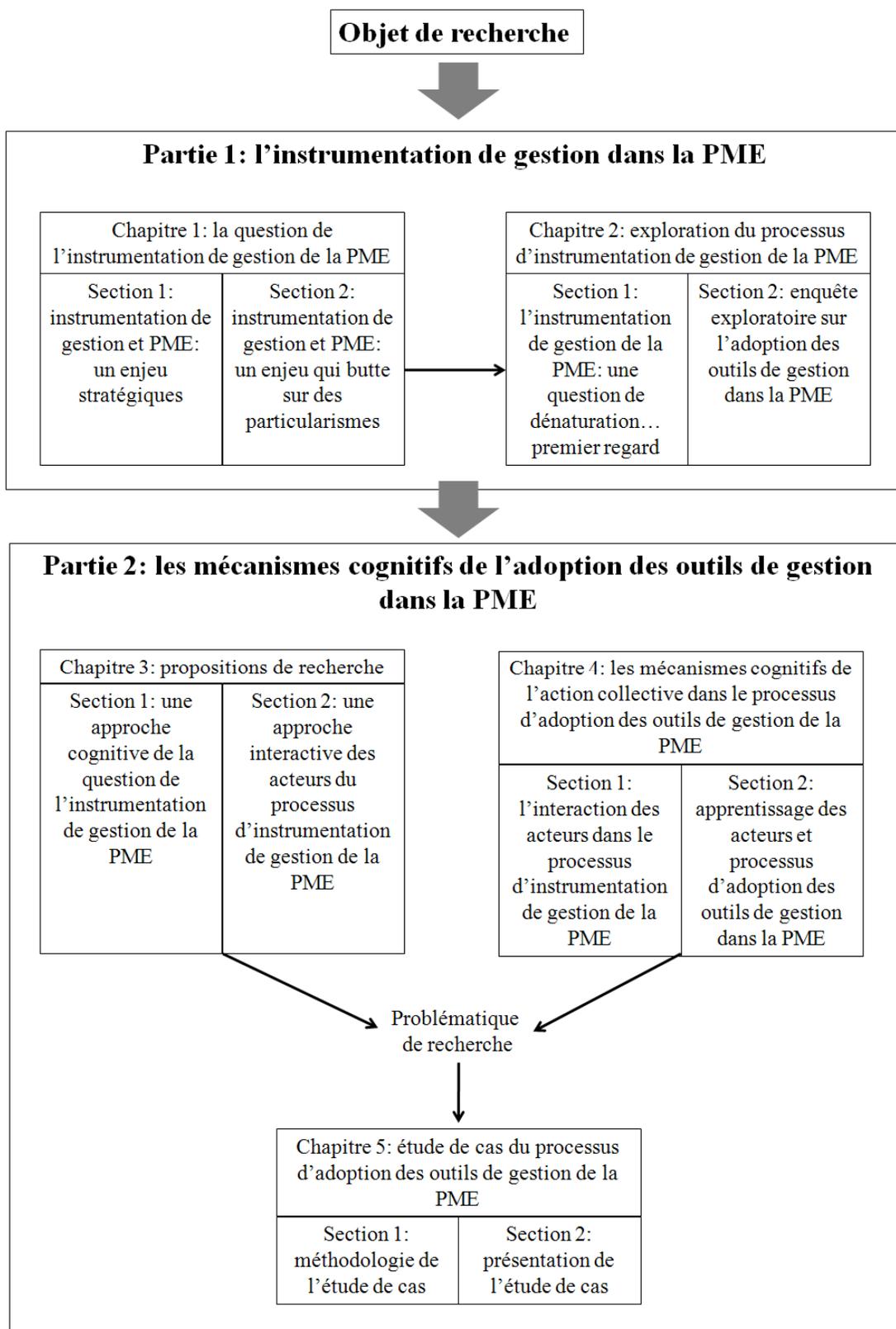
« Le chercheur peut alors reconnaître des régularités dans le processus et identifier des séquences ou des phases qui le caractérisent » (Hlady Rispal (2002)).

Ce faisant, nous avons également opté pour une recherche longitudinale. Pour Paturel (2004) les recherches longitudinales sont en effet les seules qui permettent de faire intervenir une analyse historique des organisations ou des entrepreneurs, qu'excluent les coupes transversales instantanées ou rapprochées. Il s'agit pour David (1999) de reconstituer sur une période donnée l'histoire et la logique gestionnaire des transformations d'une ou plusieurs organisations. En ce sens, l'approche correspond à une sorte de film de l'organisation ou de l'entrepreneur et non plus à une photographie successive (Paturel, 2004).

L'étude de cas porte sur l'adoption d'une démarche stratégique d'amélioration de la production dans une PME familiale industrielle. Il s'agit d'un cas illustratif. Au sens de David (2004), il sert à illustrer une théorie, pour vérifier qu'elle s'applique, sans valeur démonstrative. Dans notre problématique de recherche, il s'agit d'illustrer les théories cognitives et de l'action collective pour déboucher sur un modèle de fonctionnement de l'adoption des outils de gestion dans la PME.

## **7. Architecture de la thèse.**

Comme cela est présenté ci-après, la thèse comporte deux parties. L'une introduit la question de l'instrumentation de gestion dans la PME telle qu'elle est traitée dans la littérature, ainsi que l'approche exploratoire de la question de recherche. L'autre traite plus spécifiquement des mécanismes cognitifs de l'adoption des outils de gestion de la PME. La thèse comprend ainsi cinq chapitres distribués dans ces deux parties.



**Figure 3: architecture de la thèse**

## ■ PARTIE 1

# L'INSTRUMENTATION DE GESTION DANS LA PME

*« L'homme se découvre quand il se mesure avec l'obstacle.*

*Mais pour l'atteindre, il lui faut un outil »*

*(Saint-Exupéry)*

# **- CHAPITRE 1 - LA QUESTION DE L'INSTRUMENTATION DE GESTION DE LA PME**

---

---

Le chapitre 1 a pour but d'identifier les variables qui impactent l'instrumentation de gestion de la PME.

Une quantité de concepts entoure cette dernière thématique, ce qui contribue à entretenir une certaine ambiguïté sur le terrain. C'est pourquoi, la section 1 de ce chapitre, nous amène à préciser le champ de l'instrumentation de gestion. Elle permet également de démontrer que l'adoption d'outils de gestion constitue un enjeu stratégique pour la PME.

Néanmoins, après avoir mis en évidence les critiques actuelles faites aux outils de gestion, ainsi qu'à leur prescription, la section 2 montre que cet enjeu butte sur des particularismes en contexte de PME. Ces derniers ont trait aux spécificités d'organisation de la PME, au dirigeant de celle-ci, ainsi qu'aux prescripteurs d'outils de gestion.

En définitive, le chapitre 1 débouche sur le fait que la question de l'instrumentation de gestion implique une étude plus large des logiques de l'action collective.

## Section 1 - Instrumentation de gestion et PME : un enjeu stratégique

De Vaujany et coll. (2005, 2006) constatent une prolifération des outils de gestion imposés de l'extérieur. Cela étant, de nombreuses critiques à l'égard des outils de gestion ont en même temps émergé dans les organisations (Moison, 1997).

La présente section traite dans un premier temps de la question de l'instrumentation de gestion. Plus particulièrement, une quantité de concepts entoure cette thématique, ce qui contribue à entretenir une certaine ambiguïté sur le terrain. Nous nous attellerons donc à préciser l'objet de notre recherche. Moison (1997) appréhende l'outil de gestion à travers trois dimensions qui sont son usage, sa dynamique et son contexte. S'agissant de son usage, nous verrons ainsi que la logique conformatrice de l'outil a fait place à d'autres perspectives d'avantage orientées connaissances. La dimension dynamique de l'outil de gestion conduira à étudier le processus d'adoption des outils de gestion, et plus particulièrement ses déterminants, ainsi que son pilotage. La dimension contextuelle amènera, dans un second temps, à se poser la question de l'instrumentation de gestion dans la PME.

Nous verrons qu'elle constitue pour ce type d'organisation un enjeu stratégique, aussi bien au niveau de sa légitimation, que pour répondre aux défis de sa croissance et d'un environnement de plus en plus complexe.

## 1. La question de l'instrumentation de gestion

### 1.1 Le champ de l'instrumentation de gestion

#### 1.1.1 *Ambiguïté et complémentarité des concepts de l'instrumentation de gestion*

Lorsqu'on s'intéresse aux outils de gestion, on est tout d'abord frappé par la pléthore d'expressions retenues, ce qui conduit à nourrir une certaine ambiguïté sur le terrain. De nombreuses recherches portent en effet sur les outils de gestion, et pourtant les abordent sous des dénominations différentes. On retrouve le plus souvent les termes d'outil, de technique, de règle, de dispositif, d'objet, de méthode, de modèle, d'instruments et de théorie de gestion ou encore d'innovations managériales (David, 1996) et de modèle de décision (David, 2002).

Sur le terrain, nous avons également pu constater toute l'ambiguïté terminologique que recélait la thématique de notre recherche, tant il a été nécessaire de préciser auprès des acteurs interrogés ce que nous entendions par outils de gestion.

Dans leur recherche de précision, Mazars-Chapelon et Cazes-Milano (2000) retiennent deux concepts : l'outil et la technique de gestion. Les auteures s'interrogent notamment sur ce qui les distingue et les confond. De la même manière, les considérations théoriques et pratiques évoquées précédemment, nous amènent à faire un premier essai de clarification de l'instrumentation de gestion.

Nous retiendrons dans un premier temps, la définition ainsi que les distinctions faites par Moisdon (1997). L'auteur caractérise l'outil de gestion par son formalisme. Selon lui, il constitue tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinées à instruire les divers actes de la gestion.

Dans cette perspective, l'outil se distingue de la règle ou de la convention, en ce sens que ces deux dernières peuvent être informelles. Un outil en revanche est toujours une représentation formalisée d'un fonctionnement organisationnel. De même, un outil n'est pas forcément prescriptif. Il existe aussi pour aider l'individu ou le groupe à raisonner sur les fonctionnements dans lesquels leur action s'inscrit et à anticiper sur leurs évolutions possibles, en d'autres termes à instruire les choix, les orienter ou les évaluer.

Moisdon (1997) distingue d'autre part, la notion d'outils de gestion de celle des dispositifs de gestion. Ces derniers spécifient les types d'arrangement des hommes, des objets ou des règles à un instant donné (c'est par exemple le cas dans les cercles de qualité). Ce faisant, le dispositif peut s'aider d'outils, conduire à des outils ou être déclenché par une approche formalisée, mais diffère des outils.

Enfin, pour l'auteur, les outils de gestion diffèrent des méthodes, théories et modèles, sur lesquels repose leur construction.

De la même manière, De Vaujany et coll. (2005, 2006) clarifient les termes qui gravitent autour de la notion d'instrumentation de gestion, en identifiant les quatre concepts que sont l'objet, la règle, l'outil et le dispositif de gestion. Ces auteurs définissent l'objet de gestion comme « tout signe technique ou savoir-faire local et élémentaire dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective et micro-sociale » (page 113). Il s'agit couramment de termes techniques, de schémas, de croquis, de représentations graphiques... ou bien encore d'indicateurs. En ce sens, les objets de gestion sont des supports isolés dans l'action organisationnelle. Une règle de gestion constitue quant à elle, « un discours ou une pratique interne ou externe à destination des membres de l'organisation et dont la visée est explicitement normative : règles comptables, fiscales, règlements intérieurs... » (page 113). Elle obéit à une logique de régulation. Les deux dernières notions évoquées se rencontrent ainsi dans la définition de l'outil de gestion. C'est « un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiée, dans une logique fonctionnelle (ou toute autre logique d'acteur) et respectant un certain nombre de règles de gestion » (page 113). In fine, l'outil lui-même se retrouve dans la caractérisation du dispositif de gestion. C'est « un ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé et qui vise à intégrer les outils et acteurs de façon cohérente et dans le respect de certaines règles de gestion » (page 113).

Ce qui nous intéresse ici, n'est pas tant l'exercice de définition, mais bien plus l'identification des relations qui existent à priori, dans les organisations entre ces différents artefacts. En effet, à la lecture de ces énoncés, il semble se dessiner des schémas d'imbrication des différents concepts. Pour De Vaujany et coll. (2005, 2006), il n'est cependant pas question d'un modèle de

poupées russes défini à priori. En effet, un même outil de gestion utilisé par une filiale pourra être pensé, comme un objet de gestion par les membres de son siège social. Les auteurs situent en effet l'instrumentation de gestion dans une perspective interprétative. Le regard sur les outils de gestion, portés par les utilisateurs, les concepteurs et les fournisseurs de ces derniers va en effet être différent.

Pour Mazars-Chapelon et Cazes-Milano (2000), si la définition des notions de technique de gestion et d'outil de gestion mobilisent les mêmes concepts et présentent bien des points communs, elle ne conduit pas pour autant à une confusion de la terminologie, malgré une pratique managériale et parfois théorique qui pousserait à l'envisager ainsi. Une technique de gestion n'est pas un outil de gestion. Ce sont deux concepts distincts. Néanmoins, les auteures soulignent aussi le fait qu'ils ne sont pas autonomes. Il est en effet possible de les articuler l'un par rapport à l'autre : « la technique de gestion est centrée sur l'action à travers un objet, alors que l'outil de gestion est centré sur l'objet orienté vers l'action ». Dans cette perspective, en tant qu'objet d'étude en sciences des organisations, la technique de gestion et l'outil de gestion sont étroitement liés, ce qui conduit les chercheurs à les aborder de manière complémentaire.

Un des points communs de la recherche sur l'instrumentation de gestion, tient dans le fait de positionner celle-ci dans une perspective organisationnelle et donc de définir les outils de gestion comme support de l'action collective. Moisdon (1997) observe la multiplication des outils de gestion comme une des caractéristiques des organisations modernes, vecteur privilégié de la rationalisation. Néanmoins, la thématique de l'instrumentation de gestion dans les organisations, ne se limite pas seulement à cette perspective. Plusieurs évolutions ont en effet eu cours.

### *1.1.2 Perspectives, évolutions et ruptures de l'instrumentation de gestion dans les organisations*

En mettant l'accent sur le lien entre les outils et les organisations qui sont censées les accueillir, Moisdon (1997) met aussi en exergue le fait que la rencontre des deux est régulièrement problématique et constitue souvent une manifestation de difficultés d'insertion du premier vers le deuxième.

Pour cet auteur, c'est la signification des outils de gestion qui semble avoir évoluée. Les organisations sont en effet entrées dans une phase de mutations accélérées, qui met en cause l'idée d'une stabilisation du fonctionnement par l'instrumentation. En parallèle, les acteurs ont pris conscience des lacunes et des inadaptations des outils : « les usages, centrés initialement sur la normativité par rapport à un modèle rationnel inatteignable, se sont diversifiés. (...) les outils de gestion sont entrés dans une phase de malléabilité, où ils ouvrent autant à la discussion qu'à la prescription » (Moisdon, 1997, page 8).

S'agissant des modèles de décision, David (2002) distingue ainsi trois grandes ruptures. La première rupture est le renoncement à l'optimisation, rendant possible l'irruption de l'acteur dans le processus de décision et permettant ainsi de comprendre des mécanismes de l'action collective considérés jusque-là, comme irrationnels ou inefficients. La seconde rupture tient dans l'intégration de l'approche processuelle et des dynamiques d'apprentissage. On assiste à une crise de la prescription en recherche opérationnelle, qui ouvre la porte à une meilleure compréhension du fonctionnement des organisations. La troisième évolution consacre, quant à elle, l'avènement de la problématique de la conception et de l'entreprise innovatrice. Elle conduit à s'interroger de manière plus générale sur les fondements épistémologiques des sciences de gestion. Dans cette perspective, « il y a gestion lorsque l'action collective ne se réduit pas à une métaphysique, c'est-à-dire à un principe totalisateur ou à un sujet unique » (David, 2002). L'entreprise constitue alors un collectif particulier, qui a la propriété fondamentale d'être obligée de se reconcevoir en permanence.

Pour David (2002), les ruptures observées en matière de modèles de décision, conduisent à une évolution de l'optimisation de la décision, à l'aide à la conception. Ce faisant, il identifie trois stades. Au début, les premières théories sont irréalistes et les acteurs y sont irrationnels. On admet que les acteurs ont une rationalité limitée, mais on garde tout de même l'espoir qu'il existe une rationalité universelle, que l'on ne peut atteindre mais qui fonctionne comme un idéal. Ensuite, les théories critiques apparaissent, mais deviennent fonctionnelles. Non seulement la rationalité y est évidemment limitée, mais c'est précisément en cela que l'action collective est possible. On passe, enfin, de la notion de rationalité à celle de projet de rationalisation et d'aide à la conception de l'action collective. Ceci conduit à comprendre comment les acteurs construisent dans l'action une rationalité spécifique au projet qu'ils ont.

En pratique, ces différentes ruptures et évolutions constatées dans le champ de l'instrumentation de gestion conduisent à une évolution des paradigmes. Par exemple, Ballery (2004) constate une transformation du concept de management de la qualité. D'une part, avec l'évolution des contraintes auxquelles elle est soumise, l'entreprise devient globalement responsable. Dans les années 80, l'objectif majeur était de satisfaire les actionnaires, les salariés et les clients. Aujourd'hui, s'ajoutent des préoccupations environnementales, sociales... Ainsi, les mots « qualité totale » sont remplacés par leurs prolongements: knowledge management, démarche d'excellence, management des risques, management éthique, Six Sigma, développement durable... D'autre part, peu de dirigeants ont aujourd'hui une lecture globale de leur organisation et de leur environnement. De surcroît, ils sont perdus face au foisonnement de tous ces outils. Les disciplines et approches émergentes ont ainsi provoqué l'édulcoration du mot qualité, de sorte que la qualité est moins visible et surtout moins audible de nos jours. On préfère ainsi parler de recherche d'excellence opérationnelle ou d'optimisation des performances.

De la même manière, la récente enquête du cabinet Bain et Company (Management Tools and Trends 2009) met en exergue des résultats en rupture depuis 1993 (date à laquelle la première enquête a été réalisée), ceci du fait des turbulences de l'environnement et notamment du facteur crise. Le top dix des outils utilisés par les managers s'en trouve donc réorganisé. Notamment, on remarque une évolution des outils de réduction du coût (tels le benchmarking ou l'outsourcing) alors que, les outils de pérennisation de l'activité (comme les plans stratégiques ou de définition de la vision) tendent à régresser.

## 1.2 Structure des outils de gestion

### 1.2.1 *Une classification des innovations managériales selon le couple relations/connaissances*

Pour David (1996), les innovations managériales ont toutes en commun le fait que le processus de leur introduction dans l'organisation touche à la fois les relations et les connaissances.

Certaines innovations concernent d'abord les connaissances produites. Il s'agit des « innovations orientées connaissances » (IOC) (ou « techniques managériales » au sens d'Hatchuel et Weil (1992 in David, 1996)).

D'autres innovations managériales s'adressent d'abord aux relations (le déploiement d'une nouvelle structure décentralisée, la constitution d'équipes projet, de réseaux de formateurs ou de contrôleurs de gestion) même si se pose toujours la question des connaissances produites par ailleurs. Il s'agit d'innovations orientées relations (IOR).

Enfin, certaines innovations managériales sont mixtes (IM), en ce sens qu'elles sont définies à la fois par des relations entre acteurs et des connaissances produites. Par exemple, le contrat d'objectifs décrit à la fois une relation contractuelle entre deux acteurs et des connaissances particulières (les objectifs).

IOR, IOC et sur un continuum entre les deux, IM, définissent une typologie des innovations managériales articulée sur la dualité relations/connaissances autour des trois éléments qui composent une innovation managériale (au sens d'Hatchuel et Weil): substrat technique, philosophie gestionnaire et vision simplifiée de l'organisation.

Dans cette perspective, le substrat technique est l'abstraction sur laquelle s'appuie l'innovation pour fonctionner.

La philosophie gestionnaire est ce qui lui confère une signification gestionnaire.

Enfin, chaque innovation managériale est porteuse d'une vision simplifiée des relations organisationnelles, en d'autres termes d'une définition des « scènes » plus ou moins « primitives » (au sens de David), qui explicitent les relations entre acteurs.

### *1.2.2 Les substrats techniques des innovations managériales*

Ainsi, s'agissant des substrats techniques, les innovations orientées connaissances (IOC) s'appuient sur des mesures, plans d'expériences (dans le cas notamment de l'organisation scientifique du travail), des ordinateurs ou algorithmes de toute nature (pour la recherche opérationnelle et la gestion de production assistée par ordinateur) ou encore des bases de règles, de connaissances et des moteurs d'inférence (pour les systèmes experts).

Les substrats techniques des innovations orientées relations (IOR) sont quant à eux beaucoup moins abstraits. Ils sont constitués de descriptions des positions et des relations (ou configurations relationnelles) entre les acteurs (pour exemple : les réunions inter-départements dans une entreprise).

Comme souligné précédemment, les innovations mixtes (IM) se basent sur des substrats techniques mixtes faisant intervenir les concepts de relations et de connaissances. Par exemple, l'entretien d'appréciation, cité préalablement, est constitué par l'entretien (la réunion entre deux acteurs) et le support de l'énonciation de l'appréciation (communication orale, documents écrits, règles d'élaboration de l'évaluation).

### *1.2.3 Les philosophies gestionnaires des innovations managériales*

S'agissant des philosophies gestionnaires qui sous-tendent les innovations managériales, pour les innovations orientées connaissances (IOC), il s'agit d'accroître la productivité du travail humain (si l'on se place du point de vue de l'organisation scientifique du travail), d'optimiser les décisions (pour la recherche opérationnelle), d'assurer la cohérence et la fluidité de la production (en gestion de production assistée par ordinateur), d'automatiser les raisonnements (pour les systèmes experts) ou encore d'accroître l'efficacité et la cohérence (dans le cas de l'informatisation de la gestion).

Alors que la philosophie gestionnaire des IOC renvoie à une rationalité supérieure par rapport aux relations entre acteurs (automatisation des savoirs, optimisation des choix...), la philosophie gestionnaire des innovations orientées relations (IOR) correspond à une rationalité qui se situe au

cœur des relations entre acteurs (idéaux de coopération ou de compétition, d'autonomie des groupes, de transversalité des réseaux...). Ce faisant, la philosophie gestionnaire des IOR correspond à la fois à une logique d'amélioration du fonctionnement de l'organisation et à une logique de résolution de problèmes complexes, par des relations entre acteurs et non par une modélisation abstraite.

Enfin, la philosophie gestionnaire des innovations mixtes (IM) correspond à une logique mixte de formalisation simultanée des relations et des connaissances. « En cela, les figures mixtes ont d'emblée une dimension gestionnaire, si l'on accepte de définir la gestion comme l'art de combiner de manière cohérente relations et connaissances » (David, 1996).

#### *1.2.4 La vision simplifiée des relations organisationnelles des innovations managériales*

S'agissant enfin de la vision simplifiée des relations organisationnelles, pour les IOC il est d'avantage question, pour David (1996), de « scènes primitives » avec ses acteurs types et ses rôles sommaires (le bureau des méthodes pour l'organisation scientifique du travail, les décideurs pour la recherche opérationnelle, les acteurs des départements production en gestion de production assistée par ordinateur, les utilisateurs et les informaticiens lorsqu'il est question d'informatiser la gestion).

Pour les IOR, il s'agit d'une vision simplifiée des connaissances qui seront produites par les acteurs lorsqu'elle fonctionnera. Ces connaissances ne sont décrites que sommairement, quand elles ne restent pas purement implicites : « si l'on parle d'une manière générale de la mise en place d'une coopération entre deux départements d'une grande organisation, on ne peut qu'imaginer, en filigrane, le type de connaissances échangées et leur interaction possible » (David, 1996).

Enfin, la vision simplifiée des relations organisationnelles et des savoirs véhiculés par les innovations mixtes découle de leur statut intermédiaire entre techniques managériales et configurations relationnelles : « elles cristallisent en effet d'emblée, par leur définition même, une articulation simplifiée mais explicite entre relations et connaissances » (David, 1996). En ce sens, l'entretien d'appréciation met en scène un supérieur hiérarchique et son subordonné, en précisant à l'avance sur quoi portera l'entretien. Il définit donc au préalable le type de savoir qui

doit être produit. Il n'est pas question que l'entretien porte sur autre chose, il est également exclu que l'appréciation puisse être portée en dehors du cadre relationnel ainsi défini.

### *1.2.5 Degré de formalisation et de contextualisation interne des innovations managériales*

Une innovation managériale peut concerner, nous l'avons vu, d'abord les relations (IOR) ou d'abord les savoirs (IOC) ou les deux (IM). De plus, selon David (1996), au début du processus, le détail des relations et des connaissances peut être plus ou moins fixé. Par exemple, lorsque des contrats d'objectifs sont mis en place, ils peuvent n'être définis que dans les grandes lignes ou, au contraire, avoir dès le départ une définition élaborée, accompagnée de listes d'indicateurs et d'une organisation détaillée des procédures de négociation et de discussion entre les acteurs signataires.

Le point de départ du processus d'introduction d'une innovation managériale est donc représenté selon David (1996), par un point sur un graphique à deux dimensions : un axe horizontal indique si l'innovation concerne les relations ou les connaissances - ou les deux -, un axe vertical indique avec quel degré de précision l'innovation est définie au début du processus, c'est-à-dire son degré de formalisation.

En ce sens, il existerait quatre situations-type d'instrumentation de gestion : cadrages relationnels ou procédures relationnelles, cadrages sur les connaissances ou procédures orientées connaissances.

Qu'une innovation managériale soit orientée relations ou orientée connaissances, que son degré initial de formalisation soit faible ou fort, David (1996) identifie une troisième variable : le degré de contextualisation interne de l'innovation. Par contextualisation, l'auteur entend un état ou un processus particulier de transformation réciproque de l'innovation par les acteurs et des acteurs par l'innovation. En effet, comme Moisdon (1997) le souligne, l'outil existe par son caractère contextuel et évolutif au fur et à mesure de sa diffusion dans l'organisation.

Pour David (1996), le degré de contextualisation interne peut être défini comme la « distance » qui existe, à un moment donné de l'histoire d'une innovation dans une organisation, entre cette innovation et cette organisation. Ce faisant, plus la distance qui existe entre l'innovation et

l'organisation qui l'adopte est grande, plus le degré de contextualisation interne est faible. Plus, au contraire, l'innovation est proche de l'organisation qui l'adopte, plus le degré de contextualisation interne est élevé.

Cette distance correspond non seulement à l'écart entre le fonctionnement présent et ce que l'on imagine du fonctionnement futur, mais aussi à la longueur et à la difficulté du chemin à parcourir pour que l'innovation fonctionne effectivement dans l'organisation.

Ainsi pour David (1996), si nous considérons au départ du processus l'organisation (relations et connaissances) d'une part, et l'innovation managériale d'autre part, et si nous admettons que chacune des deux intègre une vision inachevée de l'autre (les acteurs n'ont, au départ, qu'une représentation incomplète de l'innovation ; l'innovation véhicule une vision simplifiée de l'organisation), alors le processus de contextualisation d'une innovation managériale dans une organisation peut être vu comme un processus d'exploration croisée.

### **1.3 Les dimensions de l'instrumentation de gestion**

Moisdon (1997) appréhende l'outil de gestion à travers trois dimensions qui sont son usage, sa dynamique et son contexte.

#### *1.3.1 Les logiques d'usage des outils de gestion*

Comme cela a été préalablement souligné, il semble qu'un point commun des mutations de l'instrumentation de gestion dans les organisations, tiennent à une évolution de la signification même des outils, dans ces dites organisations (Moisdon, 1997). Ainsi, bien que fassent des critiques à l'égard des outils, ce n'est pas pour autant que leur déploiement est abandonné, bien entendu. Bien plus qu'un changement de signification, il s'agit pour l'auteur d'une évolution au niveau des usages de ces derniers.

Ce faisant, l'auteur identifie deux autres formes d'usage, qui conduisent à une édulcoration de plus en plus prononcée de la logique conformatrice de l'outil.

Il identifie dans un premier temps les outils qui ont pour usage d'investiguer le fonctionnement organisationnel. Il s'agit d'outils comme les modèles d'aide à la décision ou de gestion du risque, et qui recèlent en eux surtout une potentialité de diagnostic. Dans ce cadre, nous observons toujours une critique de la rationalité instrumentale mais aussi l'expression d'une nouvelle fonction de l'outil ; à savoir, révéler les déterminants essentiels de l'organisation et aider les intervenants et leurs interlocuteurs à imaginer de nouveaux schémas d'évolution.

Toutefois, ces outils ne fournissent que peu de précisions sur les changements ultérieurs des organisations et sur le pilotage des transformations, suite au diagnostic. C'est ainsi que Moisdon (1997) met en exergue une deuxième catégorie d'usage des outils : l'accompagnement de la mutation.

Ce dernier usage conduit à explorer les voies de l'apprentissage des organisations. Autrement dit, il s'agit d'aborder la manière dont les outils peuvent aider non seulement à construire de meilleures images des variables organisationnelles dans lesquelles évoluent les métiers et à les reconfigurer, mais également à orienter ces derniers vers des transformations de leurs savoirs de base. Il s'agit des outils d'exploration du nouveau.

Pour Moisdon (1997), il semble que la face connaissance des outils de gestion se substitue de plus en plus à la face confirmatoire. En effet, l'outil pour Moisdon possède deux faces : « l'une tournée vers la conformation, sous forme d'une prescription ou d'une incitation, l'autre tournée vers la connaissance, puisqu'un outil de gestion constitue toujours une représentation simplifiée mais imparfaite de la situation à laquelle sont confrontés les acteurs qui sont censés l'utiliser ou le subir » (Moisdon, 1997, page 43).

De même, l'outil est inséparable de la notion d'intervention sur l'organisation. Il s'agit là de l'expression de dispositifs d'interaction mettant en mouvement les acteurs, coordonnant leurs efforts d'exploration, confrontant leurs schémas d'interprétation et se déroulant dans la durée. Ce faisant, « l'outil de gestion constitue une représentation provisoire autour de laquelle les acteurs entreprennent par des « apprentissages croisés » l'exploration des liens qui les unissent, des conditions de leurs activités, de la signification même des termes qu'ils manipulent, et des chemins par lesquels ils peuvent évoluer » (Moisdon, 1997, page 43).

Ainsi, qu'ils aient pour usage d'investiguer le fonctionnement organisationnel, d'accompagner les mutations qui en résultent ou d'explorer de nouvelles voies, ces outils se structurent autour

des relations entre les acteurs de l'organisation et leurs interlocuteurs, et des connaissances produites.

### *1.3.2 Processus et dynamique de l'instrumentation de gestion*

Comme souligné précédemment par David (2002), la seconde rupture dans l'évolution des modèles de décision concerne l'intégration de l'approche processuelle. Cela signifie à l'instar de Moisdon (1997), que concevoir et mettre en place un outil de gestion, est un processus dialectique qui permet de découvrir un certain nombre d'aspects du fonctionnement des organisations. Nous traiterons donc, dans un premier temps, du caractère processuel de la question de recherche, puis des déterminants de l'adoption. Ceci nous amènera enfin à envisager de manière dynamique l'instrumentation de gestion dans les organisations, ainsi que son pilotage.

#### a) Le processus d'adoption des outils de gestion.

Pour Mazars (2002), la question de l'adoption des outils de gestion revêt un caractère processuel puisqu'elle se fonde sur la dynamique même de l'organisation et de l'objet étudié. Dans cette perspective, on peut rapprocher les propos de Mazars de ceux de Moisdon (1997), qui envisage l'outil de gestion dans l'organisation.

D'une part en effet, pour Mazars (2002), le phénomène organisationnel d'adoption de nouveaux outils est éminemment processuel dans la mesure où il s'inscrit au cœur de l'organisation. « Une recherche sur l'adoption de nouveaux outils au sein des organisations amène donc à étudier la pérennité même de l'organisation en perpétuel mouvement ».

D'autre part, la définition de l'objet de la recherche insiste sur son lien avec l'action (Mazars, 2002). L'outil de gestion véhicule en lui-même une dynamique. Il existe donc un véritable processus propre aux outils de gestion.

Pour décrire le processus d'adoption d'un outil de gestion, Mazars (2000) retient ainsi la métaphore de la greffe : « Une métaphore de l'adoption pourrait donc être celle de la greffe : alors que la mise en place d'un outil relèverait d'une prothèse, l'adoption d'un outil par une organisation s'apparenterait plutôt à la greffe. L'adoption n'est donc pas instantanée : elle est

processuelle. Et le processus d'adoption se termine quand la greffe a pris, quand l'organisation a fait sien l'outil, c'est-à-dire quand l'outil vit tout seul : l'adoption a réussi ».

Pour aborder le processus d'introduction d'outils de gestion dans l'organisation David (1996) met en exergue l'idée du degré de contextualisation interne. Celui-ci peut être plus ou moins élevé.

Au départ, le substrat technique est plus ou moins maîtrisé ou maîtrisable par les acteurs, la philosophie gestionnaire est plus ou moins comprise et les acteurs y adhèrent plus ou moins, la vision simplifiée des relations ou des connaissances est plus ou moins schématique et éloignée des relations et des connaissances présentes, l'ensemble définissant de fait une certaine distance entre l'innovation managériale et l'organisation.

Ce processus va, si tout se passe bien, converger, au prix de transformations plus ou moins importantes de part et d'autre, vers une intégration complète entre l'innovation et l'organisation. L'innovation devient totalement contextualisée, lorsque le substrat technique fonctionne, la philosophie gestionnaire est adaptée, et la vision simplifiée des relations et/ou des connaissances est devenue explicite et complète. La distance entre l'innovation et l'organisation devient alors nulle.

S'intéressant au processus d'adoption réussi des démarches de certification ISO 9002, Mazars (2000), identifie ainsi trois phases : le lancement d'un projet ambitieux marqué par un choix politique fort (pour qu'il réussisse, le projet doit en effet être porté par le management), puis, le recentrage de l'adoption, l'adoption devenant effective enfin, par la concrétisation du projet sous forme de certification.

Comme souligné préalablement, l'outil étant lié à l'action, il possède des spécificités techniques associées à des caractéristiques sociales. Mazars (2000) retient ainsi la place essentielle à accorder aux représentations plus ou moins codées de l'acteur organisationnel.

Ainsi, pour Messeghem et Varraut (1997) et Messeghem (1999), lors des deux premières étapes de mise en assurance qualité des entreprises<sup>5</sup>, on passerait d'une représentation de la qualité, à

---

<sup>5</sup> Prise de conscience du problème qualité, puis phase de renseignement et de réflexion concernant la certification de l'entreprise

l'intention de se faire certifier. La troisième étape conduit à l'engagement dans le processus de certification, impulsé par le passage de l'intention d'être certifiée à la certification. Pour ces auteurs en effet, la décision d'adoption des modèles d'assurance qualité s'inscrit dans des démarches stratégiques, qui peuvent d'ailleurs être plus ou moins proactives.

Cela étant, pour De Vaujany et coll, (2005, 2006), le processus d'appropriation des outils de gestion dans les organisations débute bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'apparition des premières routines d'utilisation. Ces auteurs identifient alors trois étapes dans le processus :

- **Une phase de pré-appropriation** : il y a co-conception et on assiste aux premières évocations ou discussions au sujet de l'adoption. Dans ce cadre, les outils de gestion font l'objet d'une première interprétation, qui conduit à acceptation minimum.
- **Une phase d'appropriation originelle** : cette phase peut se traduire par des tensions. Cette étape s'achève avec l'introduction de certaines routines d'utilisation.
- **Une phase de ré-appropriation** : l'outil peut être l'objet de multiples « ré-appropriations ». Les acteurs amènent l'outil à évoluer de façon récurrente et imprévisible au fil de l'arrivée d'outils concurrents, de nouveaux acteurs, de changement dans l'environnement institutionnel ou concurrentiel...

La clarification du processus d'adoption des outils de gestion conduit, dans un second temps, à s'interroger sur les facteurs qui le sous-tendent.

#### b) Les déterminants de l'adoption des outils de gestion.

Dans la littérature consultée, les déterminants de l'adoption des outils de gestion recouvrent autant les notions de facteurs déclencheurs, de facteurs discriminants (caractérisés par une prégnance institutionnelle), que des facteurs moteurs (c'est-à-dire concourants à une adoption réussie).

- Les facteurs déclencheurs de l'adoption des outils de gestion.

De manière générale, pour Moisdon (1997) l'instrumentation de gestion dans les organisations répond à une volonté de rationalisation et de conformation de l'activité. Face à l'incertitude générée par un environnement de plus en plus complexe, le déploiement des outils de gestion permet de mieux prévoir et de répondre ainsi aux exigences de performance. Plus localement, les outils de gestion permettent de pallier la rationalité limitée des individus. Les visions individuelles sont en effet limitées à une sphère réduite d'activité (notamment à travers l'aspect des contraintes qui limitent les capacités cognitives de l'individu). Ce faisant, chaque acteur va ressentir le besoin de mobiliser des informations provenant d'horizons divers et parfois connus, en vue de les intégrer dans un schéma général, leur permettant de synthétiser le cadre de l'action organisée. In fine, l'adoption d'outils de gestion confère à l'organisation d'avantage de rationalité.

Bourgeois (2006) définit les facteurs déclencheurs, comme créant les conditions de l'adoption et traduisant le besoin des organisations à s'adapter aux contraintes de l'environnement.

Pour Messeghem et Varraut (1997) et Messeghem (1999), l'adoption de l'assurance qualité dans les PME est plus ou moins proactive. D'une part, elle peut répondre aux exigences des donneurs d'ordre, ou des clients, ou encore être déployée suite à une veille concurrentielle. D'autre part, elle peut relever d'avantage du choix du dirigeant de promouvoir la qualité dans son organisation pour se différencier.

Pour Bourgeois (2006), le processus d'adoption d'un instrument de management à la mode par une entreprise est déclenché par un ensemble de constats tant de nature exogène (l'environnement ne lui est pas favorable), qu'endogène (lacunes managériales, nécessité d'améliorer ou de modifier l'organisation de l'entreprise, performances économiques insuffisantes).

Cela étant, pour De Vaujany et coll. (2005, 2006), il s'agit de dépasser la dichotomie entre moteurs endogènes et exogènes pour viser leur complémentarité. Les auteurs postulent pour « un nouveau couple ago-antagoniste », c'est-à-dire associant l'idée de volontarisme et celle de déterminisme.

- Valeur institutionnelle des outils de gestion et facteurs discriminants de leur adoption.

Pour Bourgeois (2006), les facteurs discriminants expliquent pourquoi une entreprise choisit certaines pratiques plutôt que d'autres. Ils permettent également de valider l'idée que la notion de champ organisationnel cohabite avec d'autres niveaux d'institutionnalisme. L'auteur distingue ainsi quatre variables institutionnelles influençant plus particulièrement la diffusion des instruments de management en vogue auprès des entreprises.

Tout d'abord, leur multiplication et les nombreuses publications ou communications (revues managériales, ouvrages, conférences...) qui témoignent de leur efficacité, incitent les entreprises à s'y intéresser.

Il met ensuite en exergue, le contexte de changement perpétuel et de transformation permanente auquel seraient confrontées les organisations. En effet, l'hyper compétition induite par le processus de mondialisation de l'économie produit un ensemble de règles et de sanctions qui contraignent le comportement des entreprises et de l'Etat, ce qui en fait une institution à part entière.

De même, l'auteur note que la diffusion systématique des normes ISO dans de nombreux secteurs d'activité, depuis le début des années 1990, contraint les entreprises à adapter leur management en conséquence.

Enfin, la présence accrue des consultants-prescripteurs d'outils de gestion auprès des entreprises accélère depuis une quinzaine d'années la diffusion des dispositifs de gestion au sein des organisations.

- Facteurs moteurs de l'adoption.

Bourgeois (2006) identifie trois types de facteurs moteurs.

Dans un premier temps il s'agit du rôle joué par un acteur. Selon Mazars (2000) certains acteurs joueraient en effet un rôle prépondérant dans l'adoption de l'outil de gestion, et plus particulièrement dans le processus d'adoption d'une démarche ISO 9002. Ce faisant, à côté des acteurs décisionnaires et utilisateurs coexisteraient des acteurs dits « facilitateurs » qui concourent à la mise en place d'outils supports et la conduite d'actions d'appui, et des acteurs dits « champions » ou « agents porte-drapeaux » en relation avec les acteurs décisionnaires.

En second lieu, les facteurs moteurs de l'adoption des outils de gestion s'expriment selon Bourgeois (2006), à travers la nécessité pour l'entreprise d'apparaître légitime. Pour Lootvoet (2007), des pressions institutionnelles peuvent inciter les organisations à adopter des pratiques qui vont permettre d'augmenter la réputation et influencent ainsi leur structure et leur comportement. Dans cette perspective, les principes néo-institutionnels montrent que l'intérêt du déploiement de ces instruments ne réside pas dans l'efficacité économique à court terme, mais bien dans l'obtention de la légitimité qui peut s'avérer efficace à plus long terme, à condition que le remède ne soit pas empoisonné (Bourgeois, 2006).

Le troisième facteur moteur de l'adoption des outils de gestion identifié par l'auteur, tient dans le déploiement de processus mimétiques.

A ces trois facteurs, nous pouvons ajouter l'émergence d'un portefeuille d'outils mis en exergue par Mazars (2000), s'agissant notamment du processus d'adoption de démarches ISO 9002. L'auteure dénombre ainsi trois types d'outils. D'une part, les outils dits « supports » permettent de faciliter l'adoption (un club de correspondants qualité, les procédures, le pré-audit...). D'autre part, les outils dits « complémentaires » contribuent à créer un contexte managérial favorable à l'adoption (le plan stratégique, l'abandon du référentiel interne...). Enfin, les outils dits « substituts » contribuent à l'évolution des comportements au travail (exemple : une démarche structurée existante de sécurité, d'amélioration...).

#### c) Dynamique et pilotage de l'adoption des outils de gestion dans l'organisation.

Pour David (1996), l'introduction d'une innovation managériale suppose, de la part de certains acteurs au moins, une démarche intentionnelle, donc, explicitement ou implicitement, un pilotage du changement. Dans cette perspective, l'auteur identifie quatre modèles de pilotage de l'adoption des outils de gestion.

- Le modèle politique

Le modèle politique du pilotage du changement correspond à un pilotage par cadrages relationnels. Il fonctionne en trois grands moments.

Un premier moment d'énoncé des cadrages, de diffusion dans les esprits et d'apprentissage superficiel des rôles correspondant aux relations nouvelles : c'est une période de déstabilisation, en ce sens que l'annonce des changements crée une tension entre le modèle énoncé et les pratiques existantes. Une première crise se produit si les cadrages relationnels imposés aux acteurs par ceux qui pilotent le processus sont rejetés dès le départ, soit parce que les acteurs ne les comprennent pas, soit parce qu'ils rejettent ce qu'ils perçoivent, à ce stade du processus, de la philosophie gestionnaire ou de la vision simplifiée des connaissances véhiculées par l'innovation. Dans une seconde phase, on laisse aux acteurs le soin de remplir eux-mêmes les cadres proposés. Les nouveaux rôles sont donc approfondis et la question prépondérante est la conformité des pratiques à la philosophie gestionnaire de l'innovation. C'est une période d'apprentissage des relations, c'est-à-dire de réduction de la tension créée par la première période. Les acteurs eux-mêmes (et non ceux qui pilotent le processus) élaborent progressivement le détail des relations à l'intérieur du cadre proposé. Une seconde crise peut donc survenir si les acteurs ne parviennent pas à inventer ces rôles, ou si ce qu'ils font est considéré par les pilotes comme non conforme à la philosophie gestionnaire de l'innovation.

La troisième phase est celle qui aboutit à une réelle métamorphose des acteurs et des connaissances. C'est une phase durant laquelle la mise en place des relations nouvelles est suffisamment avancée pour que se crée une tension entre les connaissances préexistantes et les connaissances qui devraient être produites pour que ces relations fonctionnent. Le critère qui permet de dire si les choses avancent tient dans la capacité réelle du nouveau système de relations à produire des formulations de problèmes, des solutions, des savoir-faire nouveaux, c'est-à-dire des connaissances qui améliorent effectivement la performance de l'entreprise. La troisième crise survient si les dispositifs relationnels mis en place échouent à produire des connaissances pertinentes. Elle se produit aussi si les connaissances produites sont en contradiction avec la philosophie de la démarche de changement.

- Le modèle gestionnaire

Le modèle gestionnaire est le symétrique du modèle politique sur l'axe relations/connaissances. Alors que le modèle politique fonctionne par cadrages relationnels, le modèle gestionnaire procède par cadrages sur les connaissances.

Pour le reste, les deux modèles ont la même logique : imposer un cadrage non renégociable, laisser les acteurs remplir le cadre eux-mêmes, accompagner le processus, contrôler à posteriori la pertinence des résultats.

Une première crise, comme pour le modèle politique, peut résulter d'un rejet par les acteurs du cadrage qui leur est imposé, avant même que le processus de contextualisation puisse commencer. Si cette première crise est surmontée, une première phase d'exploration débute autour de l'innovation. Ce processus permet, là encore, une formalisation et une contextualisation interne progressives et simultanées.

Une seconde crise peut survenir si les acteurs ne parviennent pas à effectuer le parcours minimum sur le chemin de la formalisation et de la contextualisation interne qui leur permette de poursuivre. En d'autres termes, les acteurs doivent effectuer grâce à l'IIOC un début d'exploration des connaissances.

La troisième phase va nécessairement concerner à la fois les relations et les connaissances. C'est une phase où l'exploration des connaissances sur lesquelles porte l'innovation est suffisamment avancée pour qu'existe une tension entre les relations existantes et celles qu'il faudrait mettre en place pour que ces connaissances soient effectivement produites, échangées, utilisées. Une troisième crise survient si les acteurs ne perçoivent pas l'importance des transformations relationnelles nécessaires ou s'ils ne parviennent pas à les mettre en place.

- Le modèle technocratique

Dans une première phase, un cadrage global est conçu de manière très sommaire. Une première crise survient si un certain nombre d'acteurs s'opposent au projet et si ce dernier doit finalement être retiré. Ensuite, les outils sont, le plus souvent, élaborés indépendamment de l'organisation.

Une seconde crise se produit si les acteurs ont des difficultés à réaliser techniquement l'outil. C'est le cas notamment dans des projets très complexes.

Dans un troisième temps, les outils sont livrés aux utilisateurs pour mettre au point « les derniers détails ». Si tout va bien, à l'issue de cette phase, les outils sont prêts à fonctionner. Une troisième crise se produit si, à ce stade, l'outil est refusé par les acteurs concernés. Dans ce modèle, le processus de formalisation se fait d'abord. Le processus de contextualisation a lieu d'avantage lors de la livraison aux utilisateurs plutôt qu'au cours du projet de développement.

- Le modèle de la conquête

Dans le modèle de la conquête, contrairement aux trois modèles précédents, les acteurs qui pilotent le processus et ceux qui vont appliquer l'innovation sont les mêmes. Il s'agit donc, en quelque sorte, d'un processus « auto-piloté ». Ce modèle fonctionne, également en trois phases.

Dans un premier temps, il faut démarrer un processus local (par exemple, une coopération entre deux départements). La première crise se produit si les acteurs sont dans l'impossibilité de démarrer ce processus.

Dans un second temps, les relations locales fonctionnent et des connaissances nouvelles sont élaborées. La seconde crise se produit dans deux cas. D'une part, les acteurs peuvent se rendre compte qu'ils n'ont rien d'intéressant à se dire. D'autre part, l'échange peut apparaître intéressant, mais ne peut continuer officieusement assez longtemps, pour que des connaissances intéressantes émergent.

La troisième phase est l'extension de l'expérience, c'est-à-dire son acceptation « officielle » et son intégration par le reste de l'organisation, d'où le terme de « conquête ». Les acteurs développent une coopération pour mieux travailler, mais aussi pour convaincre la hiérarchie d'accepter des transformations et de les généraliser à l'ensemble du fonctionnement de l'organisation. Cette hiérarchie peut alors adopter différentes voies pour piloter cette extension (modèle politique, modèle gestionnaire, modèle technocratique...). Cette phase peut, par elle-même, générer des transformations relationnelles qui dépassent la simple application de l'innovation à l'ensemble de l'organisation. La troisième crise possible survient si cette généralisation est impossible, soit parce que la hiérarchie refuse que les pratiques nouvelles fonctionnent, même localement, soit parce que l'extension de l'innovation aux autres entités de l'organisation échoue.

Les quatre modèles ainsi décrits par David (1996) peuvent coexister ou se succéder. Par exemple, le modèle gestionnaire peut logiquement succéder au modèle politique : « il arrive en effet un moment dans le processus de changement où il devient plus efficace d'adopter une démarche « résolution de problèmes », donc une approche plus gestionnaire, que de compter sur la seule vertu de la mise en relation des acteurs ».

Il est, de même, très fréquent selon David (1996), qu'une approche technocratique succède au modèle de la conquête. Pour l'auteur, c'est ce qui arrive lorsqu'une direction générale reprend à son compte une expérimentation locale et la prescrit aux autres entités de l'organisation sans prendre en compte les éventuelles différences de contexte entre ces entités.

Au terme de ce premier paragraphe, nous retenons donc trois dimensions essentielles de l'instrumentation de gestion (usage, dynamique et contexte). S'agissant tout d'abord de la dimension usage, d'une logique conformatrice de l'outil de gestion, il semble que nous sommes d'avantage passés à une logique de production de connaissances (investiguer le fonctionnement organisationnel et accompagner les mutations). Plus ou moins formalisés au départ, les outils de gestion peuvent porter sur les relations ou les connaissances. L'adoption des outils de gestion ne peut donc s'appréhender qu'au cœur de l'organisation. En cela, le processus est fortement corrélé avec l'action collective et porte en lui une dynamique, qui induit un pilotage. Enfin, l'instrumentation de gestion revêt un caractère contextuel.

**Cette dernière dimension nous interpelle sur les contextes dans lesquels l'instrumentation de gestion a lieu. Qu'en est-il en effet dans le contexte spécifique de la PME ? Dans un premier temps et au vue des développements précédents (notamment, malgré les critiques, les outils de gestion se développent de plus en plus dans les organisations), l'instrumentation de gestion constitue un enjeu stratégique pour la PME.**

## 2. Les enjeux de l'instrumentation de gestion pour la PME

Tant sur le terrain que comme objet de recherche, on observe une légitimité de la PME. Mais cette légitimité souffre du contexte dans lequel elle évolue. En effet, elle doit affronter les mêmes défis (notamment ceux dictés par l'environnement) que les grandes entreprises avec une organisation et des ressources, toutes différentes. Ces défis commencent par ceux de sa propre croissance. Ce faisant, la PME doit déployer une organisation pertinente à mesure qu'elle évolue. L'exemple des PME à forte croissance est éloquent en matière de légitimation sur le terrain. Une des constantes de ces dernières tient dans leur capacité à changer face aux pressions externes. Ceci passe notamment par la mobilisation des ressources nécessaires à leur « auto adaptation » et « auto réorganisation » (Julien, 2000).

Dans ce paragraphe, nous traiterons donc des défis de la PME conduisant à envisager l'instrumentation de gestion dans son contexte, comme un enjeu stratégique.

### 2.1 Les enjeux liés à la légitimation de la PME dans son environnement

#### 2.1.1 *Les PME : moteurs des économies locales*

Malgré un ralentissement de leur création dans la dernière décennie, les PME continuent toujours d'être les premières génératrices d'emplois, dans un grand nombre des régions des pays industrialisés, comme des pays en développement. Elles y sont la base non seulement de la restructuration économique, mais aussi d'une nouvelle croissance (Julien, 2002).

De plus, les PME représentent la très grande majorité des entreprises constitutives des économies locales. Au sein de l'Europe à 25, les TPE-PME constituent, d'après l'Observatoire des PME<sup>6</sup> européennes, le moteur principal de la croissance nette de l'emploi en 2003, puisqu'elles représentent 99,8% de l'ensemble des entreprises, occupent environ deux tiers de la main-d'œuvre et génèrent plus de la moitié de sa valeur ajoutée. Notamment, si l'on pratique une approche basée sur l'emploi, les résultats confirment cet état de fait, les micro-entreprises représentant 39% de la masse salariale, les petites entreprises 17%, les moyennes entreprises

---

<sup>6</sup> Observatoire des PME européennes (2003), Les PME en Europe en 2003, No. 7, 107 pages

13% et les grandes entreprises 30%. Ce faisant, le rapport PME/Grande Entreprise passe à 70/30. S'agissant de la région Lorraine, par exemple, en 2003, les TPE et PME représentent 9 établissements sur 10, et 45% de l'emploi total marchand dans la région<sup>7</sup>. Ces éléments participent à une légitimité de la PME sur le terrain.

### *2.1.2 La légitimité révélée des PME face aux limites des grandes entreprises*

Selon Julien (1997), la légitimité des PME dans les économies s'est surtout révélée au cours des années 1980. Les difficultés des grandes entreprises ont en effet montré que la grande dimension liée au rythme de la masse critique n'était pas une fin en soi.

La PME se trouve alors en première loge pour assister à la recomposition de nouvelles valeurs dominantes dans la société. Un changement essentiel tient dans le revirement de l'opinion publique : alors que la grande entreprise est supposée plus performante, le doute s'est largement installé.

La PME est jugée plus flexible, plus innovatrice, plus près des besoins de la clientèle, en ajoutant de la valeur ajoutée aux produits (l'avantage compétitif se situant dans le service) ; elle joue donc un rôle dominant dans le développement local.

### *2.1.3 Une légitimité qui souffre du contexte dans lequel évolue la PME*

La conviction du « Small is beautiful » résiste mal à la réalité à laquelle la PME doit faire face, dès les années 1980 : « au milieu de la décennie, la légitimité de la petite entreprise (facteur de réalisation personnelle, créatrice d'emploi, conviviale...), nourrie de mythes, s'efface au profit de la légitimité économique (...) » (Julien, 1997, page 117).

En France en 2005, le cabinet de consultants KPMG, fait état d'un diagnostic pessimiste des situations des PME<sup>8</sup>. Les causes avancées sont souvent liées aux caractéristiques propres de la

---

<sup>7</sup> Sources: Insee (décembre 2006), Regard sur les TPE-PME Lorraines

<sup>8</sup> « Les PME françaises en danger » - Propos recueillis par Philippe Genet, Interview de Jean-Luc DECORNOY, patron de KPMG, Capital (Février 2005).

PME : répartition des risques et des coûts plus difficile, dépendance aux mesures économiques prises par les grandes entreprises, dont elles sont souvent sous-traitantes, plus faibles marges de manœuvres financières...

Si on s'intéresse de plus près au contexte de crise que traversent actuellement les entreprises de l'économie mondiale, la Commission Européenne<sup>9</sup> reconnaît que la grande majorité des entreprises insolubles sont des PME. En effet, pour Brouard et Larivet (2008), dans un environnement concurrentiel d'autant plus propice aux événements potentiellement dramatiques qu'il est complexe, la PME est plus vulnérable que la grande entreprise, en raison de sa marge de manœuvre limitée.

Dans cette perspective, la prévision d'événements surprenants et improbables, par des démarches formalisées (comme la veille et l'intelligence économique), constitue pour la PME une compétence stratégique qu'elle ne peut ignorer.

La problématique de l'instrumentation de gestion prend donc tout son sens dans le contexte de la PME, en vue d'obtenir et de maintenir cette légitimité, face aux défis qu'elles rencontrent. On relève deux défis majeurs : celui de sa propre croissance et celui de l'environnement.

## **2.2 Les défis de la croissance**

Les défis que rencontre la PME commencent tout d'abord par ceux de sa propre croissance. Ceci conduit à positionner la PME dans son cycle de vie. En matière de croissance, il nous semble également intéressant de se pencher sur les particularités des PME à forte croissance.

---

<sup>9</sup> Projet Best Restructuration, dépôt de bilan et nouveau départ (Rapport Final du Groupe d'Experts, Septembre 2003) et rapport Bankruptcy and a fresh start : stigma on failure and legal consequences of bankruptcy, juillet 2002.

### 2.2.1 Déployer des organisations pertinentes au fur et à mesure de la croissance.

La PME franchit différents stades de développement au cours de son existence. Pour survivre, les dirigeants devront gérer adéquatement les différents éléments de chacune de ces phases. St Pierre (2000) énonce que la phase de croissance, est particulièrement cruciale et difficile. Elle oblige en effet l'entrepreneur à modifier certaines façons de faire, ce qui crée inévitablement des bouleversements organisationnels et financiers.

Selon Churchill et Lewis (1983), la croissance fait partie de l'évolution naturelle d'une entreprise. Les auteurs proposent en ce sens une modélisation de l'évolution, spécifique aux PME, permettant aux dirigeants de mieux comprendre les problèmes et d'anticiper les défis futurs, inhérents au stade dans lequel leur entreprise se situe.

Churchill et Lewis (1983) identifient ainsi, 5 stades d'évolution de la PME, à mesure que la taille et l'âge de la structure évolue : l'existence, la survie, le succès (avec deux niveaux : désengagement ou croissance), l'envol et la maturité des ressources.

A chaque stade correspondent des problématiques différentes. Ainsi, au stade 1 « d'existence », le souci majeur pour la PME est d'obtenir des clients et de répondre à leurs attentes et demandes. Au stade 2 de « survie », la PME possède un portefeuille de clients suffisants qu'elle satisfait ; le souci du dirigeant tient donc surtout dans le maintien d'un équilibre entre revenus et dépenses. Le stade 3 de « succès » consiste à maintenir le niveau de croissance et à trouver de nouvelles alternatives d'activités. Au stade 4 « d'envol », la PME a pour but de croître rapidement en recherchant les moyens de financer la croissance. Enfin, le stade 5 de « maturité des ressources » consiste à consolider et contrôler les finances.

De même, à chaque stade d'évolution correspond un ensemble distinct de facteurs essentiels à la survie et à la réussite de l'entreprise. Les auteurs identifient huit facteurs. Quatre facteurs sont reliés à l'entreprise elle-même (les ressources financières, les ressources humaines, le formalisme et la sophistication du système et les « Business Ressources », c'est-à-dire les parts de marchés, les relations clients...). Les quatre autres facteurs s'appliquent au dirigeant (ses buts ou motivations entrepreneuriales, ses compétences opérationnelles, ses compétences

managériales et ses compétences stratégiques). Nous aborderons dans la section 2, le dirigeant de PME de manière plus approfondie.

A la lecture de cette modélisation, il est possible dès à présent de formuler au moins deux remarques quant à la problématique de l'instrumentation de gestion de la PME. D'une part, les facteurs énoncés par Churchill et Lewis (1983) ne vont pas avoir la même influence suivant le stade concerné. A savoir, dans les stades 3, 4 et 5, le fait de perdre des clients, fournisseurs ou ressources techniques va avoir un impact moins élevé, en ce sens qu'il sera plus facile pour la PME de le compenser. D'autre part, à mesure que la PME se développe, Churchill et Lewis (1983) montrent que le style de management, la structure de l'organisation, la formalisation des systèmes, la stratégie, ainsi que la propriété de l'entreprise évoluent aussi. Ce faisant, les besoins, le type ainsi que la sophistication de l'instrumentation de la PME ne sont pas les mêmes suivant ses stades d'évolution.

A la lumière de ces propos, l'instrumentation de gestion revêt donc un enjeu stratégique dans la croissance de la PME. Si on s'intéresse de plus près au cas des PME à forte croissance, on s'aperçoit en effet qu'une de leur constante tient dans leur capacité à changer.

### *2.2.2 Les PME à forte croissance ou la capacité à changer*

Une des manières de maintenir une légitimité sur le terrain tient dans la capacité de la PME à évoluer, à changer : pour exemple les PME, dites à forte croissance ou gazelles.

Leur succès relève certes de la dynamique de la direction et des relations particulières qu'elles établissent avec les clients, mais surtout de la capacité de leur organisation interne et externe à s'ajuster au changement. « Ce succès dépend donc de leurs pratiques d'auto-réorganisation à mesure que la croissance exige plus de ressources et plus de capacité pour innover et relever ainsi les défis du développement des marchés » (Julien, 2002, page 4).

Ces PME déploient beaucoup d'efforts pour s'approprier des habiletés organisationnelles avancées que l'on associe d'avantage aux grandes entreprises. Selon Julien (2002), la systématisation des processus internes, en général, compte parmi les habiletés les plus

fréquemment acquises par ces PME dès le début de leur cycle de croissance. De même, la maîtrise des paradigmes avancés de production (juste à temps, normes qualité...) font partie intégrante des impératifs d'amélioration continue observés. Enfin, la plupart de ces PME accordent une grande importance à leurs ressources humaines et à leur capital intellectuel, n'hésitant pas à adopter des pratiques de rémunération et de formation progressives qui vont bien au-delà de la moyenne.

On observe donc une constante dans ces PME : le changement, qu'on peut traduire dans les faits par un certain degré d'ouverture aux nouvelles pratiques de management. Julien (2002), met en effet en avant la capacité particulière de ces PME, à gérer l'improvisation dictée par le changement systématique afin de répondre aux besoins changeants de leur clientèle.

En d'autres termes, les PME à forte croissance démontrent les capacités d'évolution nécessaires pour faire face aux défis de l'environnement.

### **2.3 Les défis de l'environnement**

Selon Julien (2000), on constate deux tendances fondamentales dans l'économie : d'une part, l'augmentation rapide de la complexité dans l'économie avec le développement technologique et l'innovation croissante, d'autre part, l'accentuation de la concurrence suite à la mondialisation des marchés. Dans ce contexte et pour maintenir sa légitimité une des premières problématiques de la PME tient donc dans la formulation de réponses adaptées, face aux pressions externes. Quels sont ces défis et comment y répond-elle ? Notamment, en quoi l'adoption de pratiques exemplaires ou le déploiement d'organisations adaptées aux défis de la nouvelle économie de la connaissance (Julien, 2000), peuvent-ils avoir un impact positif sur le positionnement stratégique de la PME dans son environnement ?

### 2.3.1 Les défis rencontrés par la PME

Malgré l'accélération du changement, la petite entreprise recherche de manière générale un environnement stable, toutefois la relation qu'elle entretient avec son environnement est largement subie (Julien et Marchesnay, 1988). Ce caractère s'explique par le peu de poids qu'elle a sur son environnement à l'inverse des grandes entreprises. Cette aversion de la turbulence vient du faible goût pour le risque des dirigeants d'entreprises. Alors que les grandes entreprises y répondent par des mesures monopolistiques, les petites entreprises recherchent des créneaux.

Il convient en effet de remarquer que la PME doit gérer avec des ressources et un mode d'organisation propre à sa taille, les mêmes problématiques que les grandes entreprises (rester compétitive, répondre aux exigences client, faire évoluer sa structure et mobiliser les ressources adaptées en conséquence, le contexte d'internationalisation caractérisé par une concurrence croissante, les enjeux d'une régulation de plus en plus présente (normalisation dans le cadre des marchés publics, RSE, développement durable...)). Notre propos ici n'a pas pour but de positionner la PME dans une logique d'handicap, mais plus vocation à étudier les perspectives et modalités efficaces de soutien de celle-ci dans son développement.

Une enquête sur les attentes et les préoccupations des dirigeants d'entreprises du Québec en 2006<sup>10</sup> met en exergue les défis les plus importants que doivent affronter les PME manufacturières et de services. Parmi ces défis, on retrouve celui de la régulation définie par l'environnement externe (réglementation et système de taxation). Mais avant tout, les PME soulignent leur besoin d'avoir d'avantage d'aide externe dans le domaine du financement des activités de commercialisation et dans la gestion des ressources humaines (notamment, dans l'embauche de personnel qualifié en production et le maintien du personnel qualifié).

Ce constat étant fait, en quoi l'adoption de nouveaux outils de gestion peut elle influencer sur le positionnement stratégique de la PME ? Notamment, nous allons voir dans le paragraphe suivant que le déploiement de pratiques exemplaires, impacte sur la performance de la PME.

---

<sup>10</sup> Enquête sur les attentes et les préoccupations des dirigeants d'entreprises du Québec – Septembre 2006, Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Institut de recherche sur les PME de l'UQTR.

### 2.3.2 *Impact de l'adoption de pratiques exemplaires sur la performance de la PME*

La quête d'une performance «satisfaisante» est devenue une préoccupation de plus en plus importante pour les entrepreneurs. Dans cette perspective, le benchmarking peut s'avérer utile.

Dans une étude réalisée auprès d'un échantillon de 307 PME manufacturières participant à une activité de benchmarking compétitif, St Pierre, Raymond et Adriambeloston (2002) ont mis en évidence les relations positives qui existent entre l'utilisation du benchmarking et la performance de la PME.

Plus particulièrement, les auteurs démontrent que l'adoption du benchmarking influence positivement et significativement l'adoption de pratiques exemplaires.

Dès lors le recours aux pratiques exemplaires dans les PME étudiées, a un effet positif sur la performance opérationnelle. Les auteurs remarquent cependant que les nouvelles technologies et les pratiques exemplaires peuvent ne pas améliorer la performance des PME à court terme, en raison souvent de leurs ressources limitées les empêchant de tirer pleinement profit de ces façons de faire.

In fine, la performance opérationnelle a donc un impact positif significatif sur la performance financière de la PME. Ce résultat démontre que l'impact du benchmarking au niveau financier est d'avantage indirect que direct, c'est-à-dire par l'intermédiaire d'une meilleure performance opérationnelle : « Les conséquences positives sur la performance financières des pratiques exemplaires peuvent prendre un certain temps à se matérialiser et même à court terme, l'implantation d'une nouvelle pratique peut s'avérer plus coûteuse à cause du déséquilibre momentané qu'elle crée chez la PME, son niveau optimal d'utilisation n'ayant pas été atteint » (St Pierre, Raymond et Adriambeloston, 2002).

Face aux défis de l'environnement, la PME ne peut donc plus se permettre de s'appuyer sur ses fonctionnements traditionnels, pour rester compétitive. Elle doit notamment de plus en plus s'appuyer sur les ressources externes et démontrer ainsi ses capacités d'absorption des nouveaux outils de gestion.

### 2.3.3 Mobilisation des ressources externes et capacités d'absorption de la PME

Dans cet environnement de plus en plus complexe, pour Julien (2002), la PME centralisée autour de l'entrepreneur ne peut s'en sortir facilement, à moins d'être très petite et de desservir un marché purement local et protégé. Mais, même les entrepreneurs qui s'appuient un peu plus sur leur organisation pour partager certaines tâches, sont souvent dépassés par un environnement qui évolue trop vite. Ainsi, selon Julien (2000), dans cette nouvelle économie dite du savoir, le dirigeant de la PME doit non seulement partager le contrôle du changement avec leur organisation, mais aussi compter de plus en plus sur les ressources externes tant pour obtenir, filtrer et gérer l'information que pour aider à « l'auto-adaptation » et « l'auto-réorganisation » systématiques à mesure que la croissance exige plus de ressources et plus de capacité pour innover et pour rencontrer les défis du développement des marchés.

Le concept de « ressources externes », énoncé par Julien conduit à positionner la PME dans son territoire. Avec le développement local, en plus des élus et des représentants d'entreprises, les acteurs s'adressent à des représentants d'organismes socio-économiques bien implantés dans leur milieu (Julien, 1997). Selon l'auteur, ce sont ces organismes qui avec les entreprises confèrent à un environnement donné toute la cohérence requise pour en faire un espace d'intervention. S'y retrouvent particulièrement, le secteur associatif (Chambre de Commerce, associations de la promotion économique, associations patronales ou de dirigeants d'entreprise, coopératives, organisations professionnelles, comités de citoyens), le secteur financier (institutions bancaires, organismes préleveurs d'épargne locale et pourvoyeurs de capital risque), les maisons d'enseignement (programmes d'enseignement spéciaux de la formation pour les porteurs de projets de création d'entreprise ou pour les travailleurs concernés), les médias écrits ou électroniques (animation et diffusion de l'information, sur, à la fois, les démarches adoptées et les dossiers privilégiés), et les administrations locales (représentants des différents paliers gouvernementaux et élus locaux). Suivant les circonstances, d'autres acteurs peuvent venir s'ajouter : organisations syndicales, centres de recherche, certaines grandes entreprises et tout organisme désireux de s'investir dans la promotion économique de son milieu (Julien, 1997).

Ce raisonnement nous amène donc à aborder le concept de réseau. Ce dernier constitue au sens de Julien (1997) un phénomène majeur de ces dernières années. De manière générale, le réseau de la PME comprend l'ensemble des acteurs avec lesquels elle compose habituellement. Nous retenons surtout deux types de réseaux :

- **le réseau à finalité productive** (relations d'achat, de vente, d'acquisition de capitaux) qui s'inscrit dans processus d'action partenariale susceptible d'orienter le développement économique de son environnement immédiat,
- **le réseau informel** : relations familiales (financement amical), professionnelles et institutionnelles (conseils et informations acquises dans certains créneaux d'activité).

Dans cette perspective, Cohen et Levintal (1990) ont travaillé sur les « capacités d'absorption » de la technologie par l'entreprise. Dans l'article étudié, les auteurs mettent en avant la capacité d'une entreprise à identifier une information nouvelle, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales. Pour eux, cette capacité d'absorption est liée à l'esprit d'innovation de l'entreprise, et son absence peut avoir des répercussions négatives sur l'avenir de l'entreprise.

Or, selon Kogut et Zander (1992), les entreprises réussissent sur leurs marchés que lorsqu'elles partagent et transfèrent de la connaissance au sein de l'organisation. Cette connaissance consiste en informations et en savoir-faire. Elle appartient aux individus, mais est aussi exprimée dans des régularités par lesquelles les membres coopèrent dans une communauté sociale (le groupe, l'organisation, ou le réseau). Pour évoluer, les entreprises s'appuient donc sur des connaissances cumulatives à travers leurs membres et leur appartenance à des réseaux sociaux, ainsi que leurs propres expériences (les vécus passés contribuent à prédire le futur). Ce faisant, pour les auteurs, la croissance d'une entreprise se base sur la construction des rapports sociaux existant actuellement en son sein et sur les réseaux sociaux. Dans cette mesure, les outils de gestion peuvent être adoptés car ils portent en eux une capacité de réplique.

Si l'instrumentation de gestion constitue un enjeu stratégique pour la PME, il n'en reste pas moins qu'on constate encore un écho défavorable fréquent de la part de ces dernières, vis-à-vis des prescriptions d'outils de gestion.

Une partie des explications de cette imperméabilité est à rechercher dans les outils de gestion eux-mêmes. Avec l'éclosion de ces derniers dans les entreprises, un certain nombre de difficultés ont en effet amorcé la critique (Moison, 1997).

### **3. Les difficultés de l'instrumentation de gestion**

#### **3.1 Les critiques de l'instrumentation de gestion dans les organisations**

##### *3.1.1 Les dérives et paradoxes de la rationalisation des outils de gestion*

Jusqu'alors recherché pour leur principe de rationalité permettant d'optimiser les choix dans l'entreprise, les outils de gestion font également l'objet de nombreuses critiques (Moison, 1997).

La rationalisation et la standardisation des outils de gestion dans les organisations sont certes le fruit de demandes formulées par les dirigeants eux-mêmes. Elles répondent, selon Berry (1983), à leur angoisse de se plonger dans la complexité inaccessible, ainsi qu'à leur double exigence de compréhension et de décision dans un court laps de temps, impulsée par l'environnement. La généralisation de solutions « toutes faites » est également justifiée par le besoin de sécurité exprimé par les dirigeants, une expertise reconnue ayant fait ses preuves étant considérée comme gage de protection.

Répondant aux attentes de simplification et d'urgence des décideurs, les experts extérieurs transposent des outils universels comme solutions aux situations problématiques, sans réelle réflexion sur la pertinence de l'opération.

Mais, selon Berry (1983) ces abrégés et la simplification à tort des outils de gestion vont à l'encontre de l'efficacité recherchée. Ils engendrent notamment le risque de faire des choix

inopportuns. Selon lui, cela conduit à ce que des instruments de gestion simples deviennent des éléments d'une « technologie invisible », c'est-à-dire entraînant des résultats contraires aux volontés, des effets nocifs pour l'organisation, voir des aberrations.

En ce sens l'outil de gestion peut être porteur de paradoxes. Le concept de qualité totale peut par exemple conduire à des dérèglements et des dysfonctionnements (Ballery, 2004) : donner plus d'autonomie aux ressources humaines et fragiliser l'organisation en même temps, favoriser l'innovation et freiner la créativité en même temps... Qui plus est, la recherche d'une performance maximum est antinomique avec les valeurs de confiance, d'écoute, de respect de l'autre et de coopération, nécessaires au changement de l'entreprise

### *3.1.2 Le rôle joué par les outils de gestion dans les organisations*

Berry (1983) souligne la tendance des individus à sous-estimer le rôle joué par les instruments de gestion dans les organisations.

Plus particulièrement, Girin (1983b) met en exergue l'analogie existante entre les outils de gestion et les machines de production définie par Marx. Dans la plupart des cas en effet, les outils de gestion présentent toutes les caractéristiques des machines de gestion. D'une part, le fonctionnement organisationnel actuel des entreprises conduit à une déqualification et interchangeabilité des cadres, une opacité plus grande et un cloisonnement de l'activité de production et de la commercialisation des machines de gestion. D'autre part, on observe une dialectique de l'action et des finalités de l'action : « on met en place une machine en vue d'atteindre un résultat, mais la logique de la machine finit par primer sur la logique de l'action elle-même ». L'auteur soulève donc la question de la place du gestionnaire par rapport à l'outil. Alors que les véritables outils de gestion devraient constituer une panoplie d'actions mobilisables à la demande (c'est-à-dire contextualisables), qui ne devraient jamais prendre le dessus sur l'homme, les gestionnaires semblent apparaître comme des auxiliaires au service des machines qu'ils ont eux-mêmes déployées.

Selon Moisdon (1997), la question essentielle des critiques des outils de gestion tient avant tout à un problème de cohérence par rapport à l'organisation. Il apparaît en effet crucial de considérer le fonctionnement organisationnel lorsqu'on aborde la question de l'instrumentation de gestion, dans la mesure où l'outillage semble relativement indissociable de ce même fonctionnement. De même, pour Lorino (2002), l'outil de gestion est au confluent entre la conception et la mise en œuvre de l'organisation ; le fait de concevoir les outils de gestion fait partie intégrante de la conception de l'organisation et utiliser les outils de gestion, c'est agir dans l'organisation. Ce faisant, pour Lorino (2002), l'outil comme objet d'utilisation devrait, s'il est performant, s'intégrer au « corps propre » de l'acteur utilisateur ; donner à agir plus qu'à penser.

Avec le foisonnement des outils de gestion et les difficultés qui en résultent dans les organisations, se multiplient également les interventions des conseillers externes en support pour leur déploiement : ceux que nous avons regroupés sous le terme de prescripteurs d'outils de gestion. Les prescriptions des outils de gestion souffrent également de critiques.

### **3.2 Les difficultés liées aux prescriptions des outils de gestion**

Masset (1994) met en exergue plusieurs lacunes dans le métier de conseil : le manque de systématisation du savoir et du savoir-faire, qui engendre à son tour un manque de diffusion de ces savoirs et un manque de fondements empiriques pour les supporter, de même un manque de standards pour réglementer les pratiques et de codes éthiques pour les orienter.

#### *3.2.1 Un manque de systématisation du savoir et du savoir-faire*

S'agissant du manque de systématisation du savoir et du savoir-faire, Masset (1994) avance l'idée que la consultation constitue le plus souvent une sous spécialisation de la formation pro d'origine qui s'acquiert généralement sur le tas.

Ainsi, bien que ce modèle tende à émerger, il n'existe pas encore de corpus de connaissances bien organisé, axé directement sur les processus de l'activité-conseil et qui en fournisse une vision intégrative totalement indépendante des secteurs professionnels.

Cette absence de programme de formation spécifique à la consultation fait que le savoir et le savoir-faire professionnel se fondent uniquement sur des expériences éparses et aléatoires, et non sur une systématisation des connaissances et des expériences accumulées depuis plus d'un siècle de pratique.

### *3.2.2 Un manque de diffusion des savoirs*

De ce manque de systématisation du savoir et du savoir-faire, il en résulte donc naturellement un manque de diffusion des savoirs. La pratique du conseil est de fait rarement apprise en milieu universitaire, mais d'avantage sur le terrain. Même si certains cabinets conseil se chargent de plus en plus d'instituer la formation de leurs collaborateurs : ces formations restent marginales et aléatoires.

### *3.2.3 Un manque de recherche d'évaluation*

S'agissant du manque de recherche d'évaluation, il n'existe pratiquement pas de recherches destinées à en évaluer les effets et à identifier les facteurs susceptibles d'en améliorer la valeur. A cela, l'auteure avance deux explications potentielles.

D'une part, la quasi-absence de programmes universitaires spécifiques à l'activité conseil tient aussi au fait que peu de conseillers contribuent au savoir professionnel par la recherche et l'élaboration de théories, même s'ils ont très souvent appliqué la méthode scientifique.

D'autre part, il existe également des difficultés inhérentes à la consultation en contexte organisationnel. Masset (1994) met en effet en exergue la complexité de certaines organisations et leurs réticences. En ce sens, ni les conseillers ni les clients n'ont intérêt à mettre en évidence certaines lacunes ou certaines faillites.

### 3.2.4 *Un manque de standards*

S'agissant du manque de standards, les conseillers ne sont que très peu soumis à l'autorité d'un ordre ou d'une corporation professionnelle qui établit des standards visant à protéger ceux qui font appel à leur service. Des syndicats (Syntec par exemple) représentant et garantissant les standards de la profession, se développent de plus en plus. Néanmoins ces derniers restent basés sur une logique d'adhésion, et donc quelque part d'une logique de volontariat et non d'obligation.

Ainsi, dans une large mesure, l'absence de réglementation fait que chacun peut s'instituer conseiller et ouvrir un cabinet. Il n'y a pas d'échelle approuvée d'honoraires et donc pas de moyens de déterminer un prix équitable pour les services rendus.

On accuse aussi les conseillers de trouver constamment de nouveaux problèmes qui perpétuent la demande pour leurs services.

Enfin, l'absence de standards soulève aussi la possibilité de conflits d'intérêts. La plupart des conseillers acquièrent en effet leur expérience en travaillant avec plusieurs clients et y occupent une position de confiance. Ainsi, selon Masset (1994), par la nature de leur travail, ils se retrouvent à la fois garde chasse et braconnier.

### 3.2.5 *Un manque de codes d'éthique*

Il en résulte donc un manque de codes d'éthique selon l'auteure. L'établissement de codes d'éthique contribuerait à éviter de tels problèmes. Mais un tel indice de maturité manque encore à l'activité de conseil pour plusieurs raisons : les codes qui sont souvent instaurés par des associations professionnelles sont encore peu généralisés, puis les conseillers proviennent souvent de multiples secteurs professionnels, ce qui induit des difficultés à créer des normes applicables à tous. Pour Masset (1994), la raison la plus importante tient au fait que les conseillers ne s'accordent pas encore sur les limites de leur rôle et donc sur ce qui est, ou n'est pas éthique.

## Conclusion de la section 1

La section 1 conduit à appréhender l'adoption des outils de gestion au cœur de l'organisation, car corrélée à l'action collective (Moison, 1997 ; Mazars, 2000). Nous retenons également que les outils de gestion se caractérisent par leur formalisme (Moison, 1997). De manière plus ou moins formalisée au départ, ils peuvent porter sur les relations ou les connaissances, et se structurent autour de substrats techniques, d'une philosophie gestionnaire et d'une vision simplifiée de l'organisation (David, 1996).

Cela étant dit, la section 1 conduit à positionner l'instrumentation en gestion dans les organisations, à travers trois dimensions : son usage, sa dynamique et son contexte.

- **Les logiques d'usage des outils de gestion.** D'une logique conformatrice des outils de gestion, nous sommes passés à des approches d'avantage centrées sur le développement des connaissances (Moison, 1997).
- **La dynamique de l'instrumentation en gestion.** Dans une perspective organisationnelle et de l'action collective, l'adoption des outils de gestion revêt un caractère processuel : la distance entre l'organisation et l'outil (ou degré de contextualisation (David, 1996)) évolue de manière plus ou moins forte, au fur et à mesure de la diffusion des outils de gestion. En cela, l'instrumentation en gestion induit un pilotage dans l'organisation.
- **Le caractère contextuel de l'instrumentation en gestion.** Sa perspective dynamique conduit à appréhender le processus d'instrumentation en gestion comme une situation de gestion (Girin, 1983a). Celle-ci est en effet, associée à l'idée d'activité collective. Les agents qui s'y sont engagés se reconnaissent comme participant à des degrés divers de la production du résultat. Ce faisant, les situations de gestion ne peuvent être appréhendées indépendamment de leur contexte. C'est pourquoi, une partie de la littérature, prône des modèles reformulés en fonction des spécificités des organisations.

Le caractère contextuel de l'instrumentation en gestion nous amène donc à étudier celle-ci dans la situation spécifique de la PME. La présente section démontre que l'adoption d'outils de gestion constitue un enjeu stratégique pour la PME.

- Elle soutient sa **légitimité** sur le marché,
- Elle permet de répondre aux **défis de sa croissance**, et à ceux d'un **environnement** de plus en plus complexe,
- Elle peut être un **accélérateur de sa performance opérationnelle et financière** (exemple du benchmarking (St Pierre, Raymond et Adriambeloso, 2002)).

La section 1 met également en exergue les critiques croissantes faites à l'égard des outils de gestion. Plus particulièrement.

La rationalisation et la standardisation accrues des outils de gestion vont à l'encontre de l'efficacité recherchée. Elle contribue au fait que les outils de gestion peuvent devenir des éléments d'une « technologie invisible » (Berry, 1983) et des « machines de gestion » (pour reprendre l'analogie faite par Girin (1983b) avec les machines de production de Marx).

Ceci pousse donc à s'interroger sur le rôle des outils de gestion dans les organisations. Avant tout la question essentielle de ces dernières tient à un problème de cohérence par rapport à l'organisation (Moison, 1997). L'outil de gestion est en effet au confluent de la conception et de la mise en œuvre de l'organisation (Lorino, 2002).

A cela s'ajoute des lacunes dans l'activité de prescription des outils de gestion (Masset, 1994) : le manque de systématisation du savoir et du savoir-faire dans le métier de conseil, engendre un manque de diffusion de ces savoirs et un manque de fondements empiriques pour les supporter, de même qu'un manque de standards pour réglementer les pratiques et de codes éthiques pour les orienter.

**Ainsi, s'il semble que l'instrumentation de gestion constitue un enjeu stratégique pour la PME, il reste qu'on constate encore un écho défavorable fréquent de la part de ces dernières, vis-à-vis des prescriptions d'outils de gestion. Une partie de l'explication de cet écho défavorable est certes à rechercher du côté des outils de gestion eux-mêmes et de leurs prescripteurs. Cependant, nous pensons également que l'instrumentation de gestion but également sur les particularismes de la PME.**

## Section 2 - Instrumentation de gestion et PME : un enjeu qui butte sur des particularismes

La problématique de l'instrumentation de gestion prend tout son sens dans le contexte de la PME, en vue de maintenir une certaine légitimité sur son marché, et de faire face aux défis de sa croissance et d'un environnement de plus en plus complexe. Si l'instrumentation de gestion de la PME constitue un enjeu stratégique, il n'en reste pas moins qu'on observe cependant, une certaine imperméabilité de ce type de structure aux offres d'outils de gestion. En ce sens, l'instrumentation de gestion de la PME butte sur des particularismes.

Nous ne voulons pas dire que la PME n'est pas outillée mais d'avantage comme le suggère, Schmitt, Julien et Lachance (2002), qu'elle ne dispose que très peu d'outils formalisés pour faire face aux situations complexes auxquelles elle est confrontée. Dans la PME, la résolution de problèmes est guidée par le bon sens et l'expérience, plus que par l'utilisation de techniques spécifiques, qui permet de rendre intelligible la complexité des situations. Les spécificités propres de la PME pourraient donc expliquer pour partie les raisons de cet écho défavorable.

En outre, dans la littérature, la PME est surtout caractérisée par la place prépondérante de son dirigeant, à travers son profil, sa vision, ses buts, ses capacités à identifier des opportunités de changement et ses comportements de gestion. Ce faisant, on ne peut non plus sous-estimer le rôle de la cognition du dirigeant, dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME.

Enfin, dans beaucoup de cas, le processus suppose l'intervention d'un tiers acteur (le promoteur et/ou l'accompagnateur du projet d'instrumentation) facilitant l'activité de modélisation et de lecture des problèmes. Or, une partie du problème d'imperméabilité de la PME aux outils de gestion peut également s'expliquer par les difficultés de l'intervention en PME.

Dans cette deuxième section nous décrirons donc le problème de l'instrumentation de gestion de la PME, en étudiant ses facteurs organisationnels, ceux de son dirigeant, ainsi que ceux qui caractérisent la prescription des outils de gestion dans ce contexte.

## **1. Les difficultés liées aux spécificités d'organisation de la PME.**

S'intéresser aux difficultés inhérentes à l'organisation de la PME dans le processus d'instrumentation de gestion, suppose dans un premier temps, de préciser les caractéristiques retenues pour définir la PME, dans la littérature.

### **1.1 Les caractéristiques de la PME.**

#### *1.1.1 Approches et difficultés pour définir la PME.*

De manière générale, la petite entreprise est présentée comme un concept relativement flou (Julien et Marchesnay, 1988). De nombreuses questions sont en effet posées, quand à la manière de la définir. De manière générale, on retrouve deux approches.

La première est de nature quantitative. La taille et le chiffre d'affaires en sont les deux critères les plus souvent retenus (voir notamment définition européenne de la PME<sup>11</sup>). Mais, l'utilisation de ces deux éléments n'est pas sans poser de difficultés. D'une part, la définition de la PME à partir du critère « taille » ne fait pas l'objet d'une harmonisation entre les différents pays. En Grande-Bretagne est considérée comme PME toute unité de production manufacturière qui emploie jusqu'à 200 personnes alors qu'elle ne retient que 25 personnes dans le domaine de la construction et des mines. En Belgique, l'entreprise qui emploie de 1 à 50 salariés est une moyenne industrie. Aux Etats Unis, l'effectif des employés dans une PME peut atteindre 1500 personnes, ce sont les « Small Business ». En France, une distinction plus importante est donnée aux types d'entreprises selon l'effectif des employés. Ainsi, une entreprise qui emploie de 1 à 5 salariés, et qui est enregistrée en tant que telle, est considérée entreprise artisanale. Celle qui emploie de 6 à 50 salariés est une petite industrie et celle qui fait travailler de 51 à 500 personnes est considérée comme moyenne industrie. Ce qui veut dire que les PME emploient de 6 à 500

---

<sup>11</sup> La recommandation 2003/361/CE du 6 mai 2003 (applicable à compter du 1er janvier 2005) maintient les seuils d'effectifs et les critères de détention du capital. Elle crée aussi des seuils financiers pour les micro-entreprises (les TPE) et relève sensiblement ceux du chiffre d'affaires et/ou du total du bilan pour les PME.

salariés en France. D'autre part, les paramètres « chiffre d'affaires » et « taille » semblent limités pour différencier les PME capitalisées, des simples PME de main d'œuvre.

La plupart des spécialistes s'accordent donc pour dire qu'une des plus grandes difficultés dans l'étude de la PME est l'extrême hétérogénéité de celles-ci (Julien, 1997). C'est le paradigme de la diversité. La PME est alors considérée comme un champ de recherche (Torres, 1996). Dans cette perspective, du fait de la diversité de la PME, aucune généralisation n'est possible et tout est affaire de contexte. La PME n'est pas un bloc homogène opposé aux grandes entreprises. Torres (1996) met cependant en garde sur le fait de ne pas pousser à l'extrême l'approche contingente de la PME, car cela reviendrait à considérer chaque entreprise comme un cas unique. Ainsi, Julien (1997) met en exergue le fait que la science fonctionne avant tout par la généralisation et par le regroupement. Le domaine de la PME ne peut y échapper, même si cela semble particulièrement difficile à faire. C'est pourquoi un grand nombre de chercheurs ont tenté de construire des typologies opérationnelles de la PME pour relever ces ressemblances ou comportements « moyens ». On retrouve les typologies classiques basées sur la taille. Mais ces dernières pourtant si facile à utiliser demeurent fort critiquables et ne peuvent être utilisées que comme première approche. « De toute façon, ces typologies quantitatives (...) relèvent de l'approche économique traditionnelle qui se refuse à pénétrer à l'intérieur de la boîte noire de l'entreprise et ne touchent ainsi qu'aux éléments les plus apparents (Julien, 1997, page 6) ».

Certains chercheurs ont donc tenté de dépasser ces typologies primaires en pénétrant à l'intérieur de la boîte noire et en tenant compte du dirigeant, des comportements managériaux ou organisationnels, ou encore de l'évolution de la firme ou de ses relations avec les différents marchés ; en d'autres termes, en adoptant une approche beaucoup plus managériale et organisationnelle. Ces travaux sur la PME, s'inscrivent dans une conception qualitative de la PME, par opposition aux approches quantitatives, qui se heurtent à une absence de consensus sur les seuils de définition de la PME, par exemple.

Des modèles spécifiques sur la PME ont donc commencé à émerger. C'est le paradigme de la spécificité. En ce sens, la PME n'est plus forcément présentée comme un modèle réduit de la grande entreprise, ni une étape transitoire, même si cette hypothèse n'est pas totalement écartée.

La PME devient alors un objet de recherche relatif. Pour Torres (1996), une des dérives de ce courant peut tenir dans le fait de trouver une définition unitaire et universelle de la PME.

**Or, il est surtout question de pénétrer la boîte noire. Dans cette perspective, quelle définition retenir de la PME pour notre recherche ?**

### *1.1.2 Typologie et caractéristiques retenues pour définir la PME.*

Selon Julien (1997), on retrouve de manière générale, six grandes caractéristiques pour définir la PME dans la littérature.

- **La petite taille**, à partir des divers éléments (nombre d'employés, chiffre d'affaires...) avec toutes les nuances énoncées préalablement.
- **La centralisation de la gestion** : on parle même de personnalisation de la gestion en la personne du propriétaire dirigeant. Selon Mintzberg (1982), « la structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point dans l'organisation – à la limite dans les mains d'un seul individu ». D'un côté, l'entreprise est identifiée à la direction, parce qu'elle lui est redevable pour sa survie, de l'autre, elle se caractérise par des processus de décisions simples et rapides. La PME peut être également définie par le fait que son dirigeant assume la responsabilité technique et financière, c'est-à-dire contrôle le développement. Les petites entreprises se caractérisent donc également par une centralisation de leur direction, une responsabilité non partagée et des niveaux de direction et d'exécution peu nombreux.
- **Une faible spécialisation** : tant au niveau de la direction (celle-ci assumant les tâches de direction et d'exécution surtout lorsque les entreprises sont petites) que des employés et des équipements. Pour Julien (1997), la spécialisation vient avec l'augmentation de la taille, le passage d'une production variée, sur commande ou de très petites séries, à une production en série et répétitive. C'est ainsi qu'à mesure que la firme grossit, elle doit déployer plusieurs niveaux organisationnels, normalement et d'abord dans des fonctions

comptable et de production, ensuite dans la fonction marketing, puis dans celles des achats, de la R&D, et enfin du personnel.

- **Une stratégie intuitive ou peu formalisée.** A l'inverse de la grande entreprise qui établit des plans relativement précis des actions projetées, afin que l'organisation puisse s'y référer, dans la PME le propriétaire dirigeant est suffisamment proche de ses employés clés pour leur expliquer au besoin tout changement de direction. Dans ce cadre, on parle d'avantage dans la PME de processus de décision fonctionnant sur le mode « intuition-décision-action ». La stratégie y est intuitive et très souple. Elle relève d'avantage d'une logique émergente, bien plus que d'une démarche délibérée (Mintzberg, 1989).
- **Un système d'information interne peu complexe ou peu organisé.** Alors que les grandes entreprises déploient des mécanismes formels et écrits permettant le transfert d'information tout en minimisant les bruits et en favorisant le contrôle (par exemple par des journaux internes), la PME utilise le dialogue ou le contact direct. Elle fonctionne donc d'avantage par supervision directe et/ou par ajustement mutuel (Mintzberg, 1989). Dans cette perspective, le système d'information interne de la PME permet une diffusion rapide descendante et montante entre la direction et les employés.
- **Un système d'information externe simple.** Pour Julien (1997), dans les entreprises artisanales, le propriétaire dirigeant peut discuter directement avec ses clients tant pour connaître leurs besoins et leurs goûts qu'expliquer différents aspects du ou des produits... Ceci est dû à l'existence d'un marché relativement proche géographiquement ou psychologiquement (Julien et Marchesnay, 1988). La petite entreprise n'a souvent pas besoin d'études de marché complexes, lourdes et souvent dépassées au moment où elles sont terminées, à l'inverse des grandes entreprises. C'est ainsi que le changement sur le marché traditionnel local ou régional peut être rapidement saisi par les entrepreneurs attentifs aux moindres bruits du marché. Ceci peut compenser jusqu'à un certain point les limites d'expertises ou de temps disponible à la réflexion.

Pour répondre à la double exigence de prise en compte de la diversité tout en tenant compte de la spécificité de la PME, sans tomber dans les dérives de ces deux courants, apparaît donc le courant de la synthèse (Torres, 1996). Ce dernier conduit à considérer la spécificité du concept de PME comme modulable : la PME est plus ou moins spécifique. Dans cette perspective, Julien (1997) propose de disposer les différentes caractéristiques de la PME (énoncées préalablement) sur un continuum allant du moins au plus.

-	← →	+
1. <b>La dimension brute</b> (nombre d'employés, actifs, chiffre d'affaires ou de ventes) 0 ou 1	← →	200 à 500 employés
2. <b>Le secteur</b> De traditionnel ou mature ou à produits pour les consommateurs	← →	A secteurs modernes ou à produits secondaires, ou de pointe (selon les définitions)
3. <b>Le marché</b> Local, protégé	← →	International, ouvert
4. <b>Contrôle et organisation</b> Centralisée	← →	Décentralisée, à un ou plusieurs niveaux
<b>Indépendance</b> forte	← →	Liée (satellite)
5. <b>Stratégie</b> Intuitive de survie, à faible risque	← →	Formalisée de croissance, à haut risque
6. <b>Technologie</b> Traditionnelle, mature innovation faible, spontanée incrémentale	← →	De pointe, organisée, radicale

**Tableau 1: Typologie de la PME sur un continuum. Source : Julien, 1997, page 11**

Nous retenons cette perspective, en soulignant cependant, comme Julien (1997) qu'en réalité ces continuums ne sont pas linéaires. On peut voir apparaître des sauts à mesure que l'on passe d'une taille à l'autre. Dans les faits le continuum organisationnel se présentera plutôt selon les différentes fonctions de l'entreprise.

Nous adoptons donc une perspective modulable de la spécificité de la PME. Au cours des années 80, cette spécificité participe à la légitimation de la PME, face aux limites du modèle de la grande entreprise. La PME est en effet, jugée plus flexible, plus innovatrice, plus près des

besoins de la clientèle, en donnant de la valeur ajoutée aux produits (l'avantage compétitif se situant dans le service) ; elle joue donc un rôle dominant dans le développement local. Mais, comme nous l'avons vu cette légitimité souffre du contexte dans lequel évolue la PME. Plus particulièrement une partie de la littérature met en exergue le fait que la spécificité de la PME peut aussi être source de difficultés potentielles et participe ainsi à l'écho défavorable fait aux outils de gestion.

## 1.2 Les sources potentielles de difficultés de la PME

### 1.2.1 *Les sources potentielles de difficultés liées aux spécificités de l'organisation de la PME*

A la lumière de la définition de la PME présentée ci-dessus, Schmitt Julien et Lachance (2002) ont montré que face aux situations complexes, il est possible d'identifier des sources potentielles de difficultés. Les auteurs retiennent notamment trois axes.

- **La centralisation de la gestion.** Les actions sont rattachées à la volonté du dirigeant, les solutions retenues reflètent les représentations du dirigeant, alors que la complexité des problèmes nécessite la confrontation aux autres membres de l'entreprise. De fait on assiste à un appauvrissement des solutions apportées aux problèmes.
- **La stratégie intuitive ou peu formalisée.** Face aux problèmes complexes le dirigeant met en place des solutions à court terme, sources d'illusions.
- **L'absence ou quasi-absence d'outils pour aborder la complexité des situations.** La résolution de problèmes est guidée par le bon sens et l'expérience et non par l'utilisation de techniques spécifiques.

Les raisons de l'imperméabilité de la PME aux prescriptions d'outils de gestion pourraient donc tenir à ces difficultés. Mais, la littérature en entrepreneuriat met également en exergue l'hypothèse de ressources plus limitées dans la PME. Quel est vraiment l'état de la question ?

### *1.2.2 L'hypothèse de ressources limitées de la PME et problématiques financières.*

Les problèmes financiers affectent tous les types d'entreprises, quelque soit leur taille. Dans le cas de la PME toutefois, ces problèmes prennent beaucoup plus d'ampleur. En ce sens St Pierre (2000) souhaite souligner l'importance d'accorder une attention particulière à la gestion financière des PME. « Cette importance est encore plus cruciale dans le cas des PME, qui disposent souvent de ressources limitées et qui se trouvent dans une situation financière parfois fragile » (St Pierre, 2000, page 3). De fait, la PME peut être plus limitée dans ses décisions de déployer des outils de gestion, notamment parce que le risque pris est plus important que dans les grandes entreprises et que les marges de manœuvre sont plus faibles. Notre propos ici n'est pas d'aborder la gestion financière de la PME dans sa globalité, mais d'avantage de démystifier les polémiques qui tournent autour de l'accès limité aux ressources, souvent présenté comme une cause majeure, de l'écho défavorable fait aux offres d'outils de gestion en PME. Dans cette perspective, deux remarques peuvent être formulées.

Dans le cadre de la problématique d'instrumentation de gestion de la PME, l'hypothèse de ses ressources limitées est d'une part, à aborder sous l'angle des seuils psychologiques. Pour Atamer, et coll. (1989), il existerait en effet, dans la PME des seuils psychologiques pour les sommes investies en conseils extérieurs. Bien souvent, ces derniers ne sont pas considérés comme des investissements en tant que tels, d'une part parce qu'ils ne le sont pas non plus pour les banques ou le fisc, et d'autre part parce que les résultats sont perçus comme incertains et impalpables. En outre, un des aspects les plus rebutants tient dans la comparaison du coût journalier du consultant avec la propre rémunération du prestataire extérieur.

D'autre part, l'accès limité aux ressources financière semble être, selon les propos de Julien (1997) et St Pierre (2000) un faux problème, dans la décision de déployer un outil de gestion dans la PME. Les ressources financières de la PME ne doivent pas en effet être abordées comme un obstacle, mais d'avantage comme une condition. Pour Julien (1997), un nombre important de mythes entourent les problèmes financiers de la PME. Ceux-ci sont même utilisés par les institutions financières pour justifier de façon indue des conditions de crédit qui ne reflètent pas

correctement le niveau de risque qu'elles représentent. Cela étant, il semble que, la PME ne souffre pas globalement d'un problème d'accès aux différentes sources de financement qui expliquerait le fait qu'elles semblent parfois plus endettées que les grandes entreprises. De surcroît, les PME qui utilisent fortement l'endettement à court terme le font par choix et non par contrainte. « En fait, plusieurs des problèmes cités (...) découlent de choix délibérés des entrepreneurs » (St Pierre, 2000, page 226). Dans la lignée des propos précédents abordant la PME dans son cycle de développement, nous préférons mettre en avant le fait que les dirigeants devront gérer adéquatement les différents éléments de chacune de ces phases. Une de ces phases, la croissance, est particulièrement cruciale et difficile : elle obligera l'entrepreneur à modifier certaines façons de faire, ce qui créera inévitablement des bouleversements organisationnels et financiers (St Pierre, 2000).

Au terme de ce développement, il apparaît que les sources de difficultés potentielles liées à la spécificité de la PME, dans le processus d'instrumentation de gestion, soit moins liées aux ressources limitées de la PME qu'à son mode d'organisation. Or, les faiblesses constatées par Schmitt, Julien et Lachance (2000) – centralisation de la gestion, stratégie intuitive, peu formalisée et quasi absence d'outils pour aborder la complexité des situations - mettent surtout en exergue des difficultés liées au dirigeant de PME. C'est pourquoi, nous aborderons celles-ci dans le paragraphe suivant.

## **2. Les difficultés d'instrumentation de gestion de la PME, liées à son dirigeant**

« Parler de la PME revient à parler de propriétaires-dirigeants de PME. Et on ne peut parler de propriétaires-dirigeants de PME sans parler de l'entrepreneur » (Filion, 1997a, page 131). Dans la littérature, le dirigeant de PME, appelé aussi entrepreneur, est présenté comme un « idéal type » ou un « sur homme ». Il remplit en effet à la fois les fonctions d'entrepreneur capitaliste, d'entrepreneur manager et d'entrepreneur schumpétérien innovateur. L'analyse stratégique de la PME nécessite une connaissance plus approfondie des comportements réels des décisionnaires : « en réalité, la notion d'entrepreneur correspond au besoin de la théorie

économique de s'appuyer sur un type idéal » (Julien, 1997, page 111). C'est la raison pour laquelle, se développent des typologies.

Nous retenons que l'entrepreneur est avant tout caractérisé par le fait qu'il conçoit, développe et réalise ses visions : « Un entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer des buts. Cette personne maintient un degré de sensibilité en relation avec son environnement en vue d'y déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il ou elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles, et qu'il ou elle continue à prendre des décisions modérément risquées, qui visent à innover, il ou elle continue de jouer un rôle entrepreneurial » (Filion, 1997a, page 150).

Or, dans la littérature le profil du dirigeant constitue une variable explicative de sa vision (Bayad et Garand, 1999). Des sources potentielles de difficultés peuvent émerger dans le processus d'instrumentation de la PME, du fait des particularités propres au dirigeant de PME. Elles s'expriment notamment à travers les buts économiques du dirigeant de PME, son degré de sensibilité à l'environnement en vue d'identifier des opportunités d'affaires, mais également à travers ses comportements de gestion, pouvant expliquer la configuration et la stratégie de la PME.

## **2.1 Vision du dirigeant et conception du projet d'instrumentation de gestion de la PME.**

Selon Filion (1997b), une des premières activités qui distingue l'entrepreneur de toute autre personne qui œuvre dans les organisations, consiste à définir des projets, c'est-à-dire à concevoir des visions à réaliser puis, à passer à l'action et à le faire.

Pour l'auteur, une vision est une image d'un état futur désiré, que nous souhaitons atteindre. La maîtrise du fonctionnement du processus visionnaire débute par l'acquisition d'une image, d'une connaissance la plus adéquate possible de ce qui existe, déjà dans le secteur dans lequel nous voulons nous lancer. Ensuite, nous devons apprendre à élaborer des scénarios d'alternatifs de ce qu'il serait possible de faire dans le domaine. Une fois élaborée, même s'il s'agit d'un processus

en évolution continue, la conception d'une vision fournit un fil conducteur qui est un des critères de base par excellence pour évoluer dans la continuité.

Dans la mesure où l'entrepreneur conçoit des visions, une de ses caractéristiques est son imagination.

La littérature met en exergue le profil du dirigeant de PME, comme variable explicative de la vision de celui-ci. Ainsi, selon Bayad et Garand (1998), il semble que le dirigeant et son intuition soient le point de départ de la vision stratégique de l'entreprise : « cette intuition, cette création émanent de l'hémisphère cérébral droit du dirigeant, de ses perceptions et de ses représentations emmagasinées, de sa façon de les mémoriser, ainsi que de son vécu et de son apprentissage, c'est-à-dire des processus cognitifs construits au cours de son existence ».

A la lumière de ces propos le projet d'instrumentation de gestion d'une PME constitue une vision de l'entrepreneur et l'adoption de l'outil de gestion par la PME va donc être influencée par le profil de son dirigeant. La conception de la vision du dirigeant implique qu'il dispose d'un « modèle » (ou image du monde) et de « mécanismes de connaissances » (apprentissages) au sens de Bayad et Nebenhaus (1996). S'agissant des apprentissages du dirigeant, selon Filion (1997a) l'entrepreneur se caractérise par le fait qu'il apprend tout le temps, du fait de l'évolution rapide de son environnement. En définitive donc, le profil du dirigeant, à travers ses représentations et ses apprentissages, va donc influencer la conception de sa vision du projet d'instrumentation. Cela étant pour Filion (1997a), la conception de la vision implique, que l'entrepreneur soit aussi capable de fixer des buts et de les atteindre.

## 2.2 Les buts économiques des entrepreneurs

En réponse au besoin d'accroître la connaissance sur les comportements des dirigeants de PME, souligné préalablement, Julien et Marchesnay (1988) et Julien (1997), proposent une typologie d'entrepreneurs basée sur leurs buts et inspirée de l'observation des pratiques courantes en matière de stratégie. Il en ressort deux types d'entrepreneurs.

### 2.2.1 *L'entrepreneur de type PIC (pérennité, indépendance, croissance)*

Un premier type d'entrepreneur appelé PIC (pérennité, indépendance, croissance) a pour but prioritaire de pérenniser son affaire. En ce sens, il souhaite rester dans le même secteur d'activité, en y connotant les innovations éventuelles (d'abord sur les procédés que sur les marchés). Son attention est donc d'avantage portée sur l'avenir de son secteur d'activité.

Ses préoccupations sont centrées sur des problèmes de reprise et de succession, soit par des membres de la famille soit pas des repreneurs extérieurs. Ce faisant, il souscrit à une logique d'accumulation du patrimoine, avec une préférence marquée de fait, pour les investissements matériels, voir pour l'immobilier et une répugnance pour les investissements immatériels ou intellectuels (formation, recherche, promotion). Son désir d'indépendance se traduit par une volonté de disposer librement des actifs accumulés, ce qui se manifeste par un souci de détenir le capital social et d'éviter l'endettement long.

Le développement de son affaire est donc en définitive limité en fonction de sa capacité financière propre. Cela ne signifie pas que l'entreprise ne croîtra pas mais bien plus que cette croissance sera plutôt réactive et appréhendée de façon émergente.

« On peut considérer que ce type « d'entrepreneur » aura d'autant plus de chances de prospérer dans les activités arrivées à maturité, où les conditions de réussite se fondent davantage sur une bonne exploitation du marché existant que sur la recherche de son extension, par des innovations et des diversifications fortes » (Julien, 1997, page 114 et 115).

### 2.2.2 *L'entrepreneur de type CAP (croissance, autonomie, pérennité)*

Le deuxième type d'entrepreneur est appelé CAP (croissance, autonomie, pérennité). Il s'inscrit dans logique de valorisation des capitaux engagés et privilégie les secteurs d'activités pour lesquels il peut espérer pour son entreprise, des marges de profit élevées, même si elles sont plus risquées.

Ce type d'entrepreneur, est peu motivé par la recherche de pérennité de son affaire. Il aura en effet, tendance à changer de raison sociale en fonction de l'arrivée à maturité des marchés sur lesquels il est engagé.

Ce faisant, son problème majeur tient dans la constitution d'une clientèle ou d'un marché pour un produit donné. C'est la raison pour laquelle il nourrit un intérêt particulier pour les questions marketing. A cela, les auteurs soulignent que si le dirigeant est trop centré sur la résolution de problèmes techniques, il s'entourera de collaborateurs et associés qui ont une bonne connaissance des problèmes de marché. Ces préoccupations sont donc centrées d'avantage sur des problèmes d'autonomie de décision, que de réelle indépendance patrimoniale.

L'objectif de l'entrepreneur CAP réside en effet dans le fait de conserver une flexibilité dans la prise de décision stratégique. C'est pourquoi, il n'hésite pas à s'endetter ou à faire appel à des capitaux extérieurs dans son capital, à condition qu'il garde l'indépendance décisionnelle et le choix de ses produits et de ses marchés. Il manifeste sa préférence pour des investissements immatériels (en ce sens, il externalise facilement les activités organisationnelles).

### *2.2.3 Implication des buts économiques de l'entrepreneur sur l'instrumentation de gestion de la PME*

Le PIC et le CAP symbolisent en fait des situations extrêmes et cette classification ne présente en fait de réel intérêt qu'en tant qu'élément du système stratégique (Julien, 1997). Quelques remarques peuvent être faites au sujet des implications de cette classification sur le processus d'instrumentation de gestion de la PME.

L'entrepreneur de type CAP peut être amené à évoluer en entrepreneur de type PIC : il accumule du capital, il fonde une famille, il dispose d'une clientèle stable, d'un savoir-faire qui lui confère une compétence distinctive. En revanche selon Julien (1997), l'inverse est moins probable.

En fait, le CAP et le PIC se différencient par l'ouverture du champ de vision. Ainsi, le CAP recherche des activités en émergence et il semble peu arrêté par des obstacles tels que l'acquisition d'un savoir-faire, à travers l'apprentissage. Mais, il lui faut embrasser un champ suffisamment large pour être en mesure de saisir les opportunités. Sa stratégie apparaît donc plus émergente que délibérée, car il lui sera difficile d'établir des plans à long terme.

D'un autre côté, pour le PIC, l'introduction de nouvelles compétences pourrait remettre en cause l'entreprise, surtout, au niveau de son mode de direction (Julien et Marchesnay, 1988). Dans cette perspective, sa recherche d'indépendance pourra par exemple le conduire à limiter les effets de la mise en assurance qualité, que ce soit en matière de centralisation, de formalisation ou de spécialisation. On peut ainsi supposer que ce type de dirigeant va essayer de conserver les spécificités liées à la taille de son entreprise (Messeghem, 1999).

### **2.3 Niveau de sensibilité de l'entrepreneur à son environnement et détection des opportunités d'affaires.**

Dans la littérature, l'entrepreneur est associé à sa capacité de détecter des occasions d'affaire et à l'idée d'innovation. On ne saurait concevoir un entrepreneur qui n'apporterait pas quelque chose de nouveau (Julien, 1997). Il est donc considéré comme un agent de changement tourné vers l'environnement. Dans un premier temps, l'identification des occasions d'affaires implique qu'il maintienne un certain niveau de sensibilité en relation avec son environnement. Or, l'identification des opportunités peut se faire de manière plus ou moins active, suivant le profil du dirigeant.

Pour Storey (2000) une importante partie du problème du management de l'innovation est à rechercher dans le domaine de la perception managériale du besoin de changer, des perceptions des opportunités de changer et des perceptions des voies de changement : « perceptions, beliefs and assumptions are thus vital aspects to be understood ».

L'identification de ces opportunités, déterminant les stratégies d'action du dirigeant, n'est jamais totalement indépendante de sa vision. A savoir, pour Bayad et Garand (1998), le dirigeant perçoit, via sa vision parcellaire, des stimuli qui suscitent son intérêt dans son environnement. Ces informations sont ensuite confrontées avec sa vision générale. Par couplage ou juxtaposition de plusieurs des éléments perçus et reliés à son environnement, il retient alors les informations concordantes avec sa vision générale. Le dirigeant se bâtit ainsi une vision d'action, une vision stratégique dépendante de cette transformation d'événements en informations, qui doit être conforme à la vision générale pour être conservée. À partir de là, il se forme un schéma d'action pour la recherche d'opportunités, qu'il confrontera avec la vision générale avant de la mettre en action.

Pour ces derniers auteurs, l'identification des opportunités peut se faire de façon plus ou moins active. Chaque individu présente une façon différente d'appréhender les stimuli de l'environnement et de transformer les informations recueillies. Dans cette perspective, Baron

(2006) propose un modèle (« Model of pattern recognition ») d'analyse des modes d'identification des opportunités des entrepreneurs sur base de leurs ressources cognitives. Ce dernier fait intervenir trois postures.

- **L'engagement dans une recherche active** (« engaging in an active search for opportunities »). Les entrepreneurs s'engageraient dans une recherche active d'opportunités ou potentiel de sources de profits inexploités. Selon le « Chicago Area Entrepreneurship Hall of Fame », ces recherches se baseraient bien plus sur les contacts personnels et les revues spécialisées, que sur les informations grands publics, les journaux et les publications commerciales.
- **L'écoute et la vigilance à l'égard de ces opportunités** (« alertness to opportunities »). Lorsque cette capacité est importante, pour Baron (2006), les entrepreneurs sont engagés dans « une recherche passive » ; un état dans lequel ils sont réceptifs aux opportunités mais ne sont pas immergés dans une recherche formelle et systématique. Cette capacité est basée d'une part sur les capacités cognitives possédées par les entrepreneurs, tels que l'intelligence et la créativité, et d'autre part sur d'autres caractéristiques comme l'optimisme ou une perception accrue des risques, qui provoque une réticence à l'action.
- **La connaissance de l'environnement** (« prior knowledge »). Ce facteur montre que les informations rassemblées grâce à l'expérience (d'affaire et de travail principalement) peuvent être un plus majeur pour les entrepreneurs en terme d'identification d'opportunités.

Le modèle présente ainsi un processus à travers lequel les individus perçoivent des événements apparemment complexes et non reliés comme des motifs d'opportunités : « They connect the dots ». Ces trois facteurs sont inter-reliés entre eux. Ainsi, quand la capacité d'écoute et de vigilance est forte, l'engagement dans une recherche active d'opportunités n'est pas nécessaire : « entrepreneurs are so sensitive to them that they do not have to engage in formal, systematic search processes ». De même, un niveau élevé de « prior knowledge » peut diminuer la nécessité

de cette recherche. Il est à noter, qu'en plus de ces trois facteurs, le réseau social de l'entrepreneur joue un rôle clé dans le processus d'identification de ces opportunités.

**Dès lors, la vision du dirigeant, dans sa logique décisionnelle, permettrait de comprendre les processus stratégiques de l'entreprise. En ce sens, le profil du dirigeant est également présenté dans la littérature comme un élément de compréhension de la configuration des structures et des orientations stratégiques.**

#### **2.4 Comportements de gestion du dirigeant de PME et configurations de la PME.**

Reprenant la typologie d'entrepreneurs (artisans et opportunistes) proposée par Smith (1967), Lorrain et Dussault (1988) montrent que le profil du dirigeant de PME influence le comportement de gestion de celui-ci, au stade de développement de son entreprise. Rappelons que les principaux éléments de différenciation de ces deux types d'entrepreneurs sont appréhendés sur un continuum, allant de faible à fort désir de croissance de l'entreprise.

Ainsi, l'entrepreneur opportuniste s'implique beaucoup plus personnellement que l'entrepreneur artisan dans toutes les différentes fonctions de la gestion de son entreprise, sauf à la direction de son entreprise.

De plus l'entrepreneur opportuniste formule d'avantage de plans formels que l'entrepreneur artisan. Ceci rejoint les propos de Bayad et Nebenhaus (1993), selon lesquels la vision du dirigeant influence fortement le niveau de formalisation de l'organisation (qu'on peut relier au niveau d'instrumentation de celle-ci, eu égard à la définition que nous avons retenu de l'outil de gestion). Ce faisant, les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise diffèrent suivant le type de direction. L'entreprise de l'entrepreneur opportuniste comporte ainsi, plus d'éléments de structuration (un conseil d'administration et une plus grande taille en termes d'effectif) et investit donc dans son entreprise.

De plus, l'entrepreneur opportuniste partage d'avantage de tâches administratives avec ses partenaires comparativement à l'entrepreneur artisan. Ainsi, par ses comportements,

l'entrepreneur opportuniste se préoccupe de l'aspect administratif et opérationnel de la gestion, tandis que l'entrepreneur artisan s'intéresse surtout à la dimension opérationnelle.

A l'instar de Bayad et Garand (1998), pour Lorrain et Dussault (1988) les différences des comportements de gestion d'entreprise, peuvent s'expliquer par les caractéristiques personnelles et psychologiques de ces deux types d'entrepreneurs. En effet, l'entrepreneur opportuniste possède d'avantage d'expérience dans le domaine de la gestion avant de créer son entreprise, ce qui lui a permis de développer plus d'habiletés et de mieux connaître les techniques et méthodes de gestion. Au contraire, l'entrepreneur artisan présente moins d'expérience en gestion et un plus faible niveau d'éducation, par conséquent il possède une compétence limitée en ce domaine.

Au terme de ce paragraphe, il apparaît clairement que le profil du dirigeant à travers ses ressources cognitives influent sur la conception de sa vision, et en définitive sur celle du projet d'instrumentation de gestion de la PME. Notamment, en fonction de ses buts, de sa sensibilité à l'environnement et des ses comportements de gestion, nous avons vu que les stratégies et configurations de la PME peuvent différer. Une partie de l'écho défavorable fait aux outils de gestion en PME pourrait donc s'expliquer par ces variables. **Néanmoins, nous pensons, qu'il est important également d'envisager le rôle du prescripteur d'outils de gestion pour appréhender les difficultés potentielles du processus d'instrumentation de la PME.**

Les difficultés associées au prescripteur d'outils de gestion.

La section 1, a mis en évidence certaines lacunes dans la prescription des outils de gestion. Vu du côté du prescripteur, le marché de la PME est considéré comme difficile. L'activité de conseil auprès de la PME diffère en effet, considérablement de celui exercé auprès des grandes entreprises, du fait des spécificités de ces structures : « Ces particularités font que le conseil en management auprès des PME-PMI est un métier délicat », « Il constitue en réalité une véritable spécialité professionnelle parmi les activités de conseil d'entreprise ». (Belet, 1993).

On peut en effet considérer que les spécificités de la PME constituent en quelques sortes des barrières à l'entrée pour les prescripteurs d'outils de gestion. D'une part, c'est un marché considéré comme difficilement rentable. D'autre part, l'intervention du conseil en PME est ambivalent (Plane et Torres, 1998). De plus, nous verrons que la source principale de difficultés

de la prescription des outils de gestion en PME, ne réside pas tant dans les aspects techniques de la profession, somme toute assez simples, mais bien plus des aspects psychologiques et relationnels de la prestation. Il s'agit surtout d'un problème de représentation. Tout ceci contribue au fait que la prescription des outils de gestion dans le contexte de la PME est fortement empreinte d'ambiguïtés conduisant à la frustration des deux parties (Belet, 1993).

### **3. Les spécificités de la PME comme barrières potentielles pour les prescripteurs d'outils de gestion**

#### **3.1 La PME : un marché difficilement rentable pour les prescripteurs**

Bien souvent les projets développés en contexte de PME s'avèrent peu rentables. Ce type d'organisation nécessite, en effet, de déployer d'importants investissements commerciaux et d'adaptation souvent ad-hoc de l'ingénierie utilisée.

Pour Atamer et coll. (1989) le marché du conseil en PME se caractérise par « beaucoup de petites études dispersées sur une foule de clients permettant de mal amortir d'importants frais de prospection et le temps de familiarisation avec les problèmes de chaque entreprise ». Ainsi pour nombre de projets réalisés en PME, l'efficacité du travail est souvent faible, car se situant en dessous d'un seuil de durée et donc de ressources investies acceptable. A ces difficultés s'ajoute le fait que le conseil en PME est surtout le fait de consultants indépendants, eux-mêmes PME, avec des marges de manœuvre réduites.

## 3.2 Spécificités et ambivalences de l'intervention en PME

Plane et Torres (1998) identifient quatre relations ambivalentes dans le cadre de l'intervention d'un conseil en PME.

### 3.2.1 *De l'informel au formel*

Dans cette relation, la question de la prescription des outils de gestion dans la PME peut être traitée à partir de l'analyse de l'évolution du rapport informel/formel dans la structure.

Toute la difficulté pour l'intervenant-conseil est alors de convaincre le dirigeant de PME de l'utilité de mettre en place une plus grande formalisation des actes de gestion.

### 3.2.2 *Du caché au visible et de l'implicite à l'explicite*

Dans le cadre de son intervention dans la PME, le prescripteur d'outils de gestion peut être amené à découvrir des faits tabous ou des phénomènes implicites que nombre d'acteurs préfèrent taire, malgré des intentions louables de la part des acteurs de la PME. Notamment, par le déploiement d'outils d'investigation de l'entreprise, il est amené à expliciter des informations souvent implicites pour l'organisation.

L'activité de conseil dans la PME n'est pas simple, car elle provoque des perturbations chez les acteurs, par le fait qu'elle explicite des informations nouvelles qui remettent en cause certaines pratiques de gestion de l'entreprise. Notamment, elle peut contribuer à une dépersonnalisation du mode de gestion de l'entreprise en incitant par exemple le dirigeant à déléguer davantage.

### 3.2.3 *De l'intention à l'action.*

D'une part, le consultant est d'avantage confronté à des logiques de non-dits dans la PME. D'autre part, comme souligné par Plane et Torres (1998), le contexte de la PME est largement empreint d'instabilités dans ses orientations stratégiques. « Ce qui est dit un jour, peut être contredit le lendemain selon les circonstances » (Plane et Torres (1998)). Mais cette instabilité peut s'avérer être un facteur de découragement et de désorientation pour les membres de l'organisation. Toute la difficulté pour le prescripteur d'outils de gestion va donc être de faire prendre conscience au dirigeant de l'intérêt de se projeter dans le futur et de mettre en place une procédure de planification stratégique.

### 3.2.4 *De l'ego-firme à la décentralisation.*

Comme souligné préalablement, la PME se caractérise par un fort degré de centralisation, par l'omniprésence (voire l'omnipotence) de son dirigeant. Cette forte personnalisation de la PME peut être la cause de nombreuses inhibitions pour les membres de l'organisation. Toute la difficulté pour l'intervenant va donc être de faire accepter au dirigeant de déléguer certaines tâches, surtout lorsqu'elles sont à faible valeur ajoutée.

Dans le paragraphe précédent nous avons mis en évidence, le profil du dirigeant à travers ses ressources cognitives, comme source de difficultés potentielles du processus d'instrumentation de gestion de la PME. Par voie de continuité, il semblerait donc que l'intervention d'un prescripteur d'outils de gestion dans le contexte de la PME, tienne largement à un problème de représentation.

### 3.3 La prescription des outils de gestion dans la PME : un problème de représentation

La littérature met en exergue trois types de problèmes de représentation du conseil en PME : les barrières psychologiques du recours au conseil et la légitimité perçue du prescripteur, la lecture des motivations d'accompagnement du dirigeant de PME, enfin l'évaluation des prestations de conseil.

#### 3.3.1 *Barrières psychologiques du recours au conseil dans la PME et légitimité perçue du prescripteur*

Il existe une crainte assez répandue de la PME vis-à-vis des consultants, même lorsque ces derniers bénéficient d'une prescription positive de la part d'organismes comme la Chambre de Commerce, la DRIRE... Ainsi, la recherche d'une confiance initiale constitue certainement le frein le plus important au développement du recours au conseil, « dans un milieu où la légende de consultants escrocs s'est développée et à laissé des traces durables » (Atamer et coll. 1989). Il semble ainsi qu'un facteur essentiel du processus de prescription des outils de gestion dans la PME soit la confiance inspirée par le prescripteur. Celle-ci est gage de fidélité dans la durée de la PME au prescripteur.

Il existe ainsi, certaines barrières psychologiques liées au fait que dirigeant, souvent créateur de l'entreprise, doit pouvoir se débrouiller seul : « Il y a donc pour de nombreux dirigeants de PME-PMI un certain aspect « humiliant » à avoir recours à un conseil extérieur » (Belet, 1993). En outre, il n'est pas aisé de confier certains domaines stratégiques de la gestion de son entreprise, à une personne extérieure, d'autant plus dans des cultures (en France notamment), où la tradition du secret est très répandue.

En fait, selon Cullière (2003) le problème réside dans la légitimité perçue du prescripteur d'outils de gestion : « les structures d'accompagnement paraissent peu légitimes, c'est-à-dire peu attractives, aux yeux des dirigeants de TPE et ce en dépit du potentiel de transferts de savoir-

faire qu'elles représentent » (Cullière, 2003). Selon l'auteur, la légitimité d'accompagnateur est « conçue comme une représentation des dirigeants de TPE, selon laquelle une organisation est un accompagnateur désirable, juste ou approprié, étant donné un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions qui existent au sein d'un ensemble homogène de TPE ».

Ses recherches aboutissent à un modèle d'incitation de recours aux services extérieurs de conseil en management, mettant en exergue sept attributs de la légitimité de l'accompagnateur.

- **Le niveau d'expertise**, qui s'exprime à travers la détention de connaissances pointues concernant un domaine particulier.
- **La finalisation**, dit autrement s'agit-il d'une simple prescription ou d'une mise en application participative de recommandations intégrant un suivi du projet.
- **L'empathie**. En ce sens, le conseil extérieur est d'autant plus accepté qu'il se conforme à la vision du dirigeant.
- **Le niveau d'interactivité du processus de servuction**. Que recherchent les dirigeants ? Une diminution de l'incertitude ou veulent-ils rester seuls détenteurs du pouvoir de décision.
- **Le niveau d'implication**, qui concerne la masse d'informations relatives aux clients accumulées, le nombre de visites sur sites...
- **La lisibilité ou dimension cognitive du prescripteur**, qui s'exprime à travers les informations plus ou moins détaillées, fournies oralement ou à travers la lecture des prospectus de publicité et de communication.
- **La réputation**, c'est-à-dire l'image ambiante du prestataire, à travers les recommandations des pairs ou de personnes jugées de confiance.

Dans son modèle, Cullière (2003) identifie également des facteurs situationnels de l'entreprise. En ce sens il suggère que l'intervention du conseil dans la PME intègre les motivations entrepreneuriales du dirigeant de PME (ou buts économiques) (Julien et Marchesnay, 1988), ainsi que la nature du besoin d'accompagnement. Au-delà du problème de perception de la légitimité du prescripteur pour le dirigeant de PME, il s'agit également d'une question de lecture du besoin de la PME par le prescripteur, et de réponse en conséquence.

### 3.3.2 *Les motivations de recours au conseil du dirigeant de PME et le positionnement des prescripteurs d'outils de gestion*

D'un côté, on observe des ambiguïtés liées aux motivations du recours au prestataire extérieur. Les motivations initiales du dirigeant sont en effet, souvent assez floues, contribuant de fait à des erreurs dans l'orientation du projet d'instrumentation de gestion. Toute la difficulté pour le prescripteur d'outils de gestion va être de clarifier ce besoin.

Mais, d'un autre côté, il existe également des ambiguïtés dans le positionnement professionnel du prescripteur. Belet (1993) distingue plusieurs types d'intervenants suivant leur conception dominante du métier : « l'expert technicien » spécialiste d'une discipline, « le spécialiste sectoriel » avec généralement une expérience d'un secteur en particulier sur plusieurs années, « le conseil généraliste PME-PMI » avec couramment une expérience de direction générale, « le formateur conseil », dont l'approche est basée sur le plan de formation de l'entreprise et « le conseil gourou » souvent adepte des théories de développement personnel. Les pratiques des prescripteurs sont donc rarement claires pour la PME, car se situant à la croisée de ces conceptions. Il peut donc survenir un décalage entre le besoin d'accompagnement de la PME et le positionnement du prescripteur.

Pour résumer, il existe deux types de besoins de gestion dans le recours à un conseil par la PME (Plane et Torres, 1998) : les prestations d'expertise et les prestations en management stratégique. Les consultants experts selon Plane et Torres (1998) (experts-comptables, informaticiens, ingénieurs-conseils...) sont essentiellement centrés sur des problèmes techniques et opérationnels que soumettent les clients. Ce sont des services de nature « à faire » avec un objectif de résultat précis (Ferrer, 1994). Le dirigeant de PME souhaite que le diagnostic soit suivi de solutions et de recommandations. En contrepartie de son investissement, il n'attend pas d'apports méthodologiques utilisables dans d'autres circonstances, mais d'avantage une amélioration de la situation initiale. Il délègue donc totalement la résolution du problème. En ce sens, si la solution ne fonctionne pas, la faute est mise sur le consultant-expert.

Selon Ferrer (1994), les dirigeants de PME qui font appel à ce type de prestation possèdent un profil de PIC (pérennité, indépendance, croissance). Leurs préoccupations sont donc largement centrées sur le bilan et le patrimoine et ils adoptent de manière générale une attitude de fermeture et de retranchement à l'égard du conseil.

S'agissant des prestations en management stratégique, on trouve selon Plane et Torres (1998), des consultants facilitateurs ou services d'orientation à résultat incertain de type généraliste selon Ferrer (1994). En ce sens, face à des situations problématiques, il contribue à aider les acteurs à résoudre eux-mêmes leurs propres difficultés et leur transmet leur approche, leurs méthodes et leurs outils. Comme point de départ, le dirigeant de PME s'est fait sa propre idée de la nature du problème, et de la nature de l'aide requise en conséquence, ainsi que du profil du consultant souhaité. Ce faisant, la réussite de l'intervention du conseil sera fortement dépendante de la capacité de l'intervenant à identifier les motivations du dirigeant et à moduler une proposition conforme aux attentes de celui-ci.

Selon Ferrer (1994) les dirigeants de PME qui font appel à ce type de services possèdent un profil de type CAP (croissance, autonomie, pérennité). Leurs préoccupations sont donc centrées sur le profit et la croissance, et ils adoptent une attitude d'ouverture ou de recherche vis-à-vis du conseil.

Selon Cullière (2003), l'incitation à l'adoption d'un conseil extérieur suppose au préalable que l'entrepreneur ait ressenti un besoin d'accompagnement. Or, ceci soulève deux difficultés majeures. La première concerne une prise de conscience par le dirigeant de son système de gestion et suppose donc d'en appréhender toute la complexité. « Ainsi au cas où le dirigeant détecte qu'il a un problème, le problème devient d'en détecter la source puis de déterminer quelles sont les compétences à mettre en œuvre ». Ceci nous amène à la deuxième difficulté, les problèmes de clarification du besoin dont peuvent souffrir les dirigeants de PME, ont nécessairement une incidence sur l'évaluation des prescripteurs d'outils de gestion. En effet, comment évaluer les capacités d'un prestataire si on n'a pas une idée claire de ce qu'on attend de lui ? Ceci nous amène à aborder le problème de l'évaluation des prestations de conseil en PME.

### 3.3.3 *Le problème de l'évaluation des prestations de conseil en PME.*

Selon Belet (1993), une autre d'ambiguïté du conseil en PME, tient à l'écart constaté entre les attentes de résultats du dirigeant de PME, et le travail du prescripteur d'outils de gestion, qui se situe dans une obligation de moyens.

Plus particulièrement, le consultant sera satisfait de son travail sur la base de la rédaction d'un rapport, alors que le dirigeant retiendra surtout les éléments techniques de la mission.

Ceci pose donc la question de l'évaluation des prestations d'accompagnement en PME. En effet, « les ambiguïtés (...) conduisent à s'interroger, d'une part sur la véritable valeur ajoutée d'une relation de conseil en management et, d'autre part, sur le décalage existant entre la valeur ajoutée émise consciemment et inconsciemment par le conseil et la valeur ajoutée réellement perçue consciemment et inconsciemment par le client dirigeant de PME-PMI » (Belet, 1993).

Cela est d'autant plus vrai pour le conseil en management stratégique, dans lequel les effets des mesures prises ne sont pas, à priori objectivement mesurables (Ferrer, 1997). Dans ce cadre en effet, le rôle du consultant en PME est double : d'une part faciliter le changement dans l'organisation, et d'autre part, enrichir et faire évoluer les schémas de référence du dirigeant (ou apprentissages du dirigeant).

Or, ceci pose selon Ferrer (1997) des problèmes de fond. Comment apprécier les processus d'apprentissage du dirigeant et l'impact que le consultant a sur eux ? De même, comment évaluer les responsabilités respectives des différentes parties dans le résultat de cette coproduction ?

Pour répondre à ces problèmes, Ferrer (1997) propose de passer du concept de servuction performante classique, à celui de servuction cohérente. Ce faisant, l'approche d'évaluation dépasserait la notion d'efficacité primaire, incomplète car ne tenant pas compte de l'évolution de la stratégie elle-même. Le concept du « One Best Way » fait en effet place aujourd'hui à la recherche d'une cohérence globale, qui conjugue le paradigme concurrentiel avec celui de l'organisation.

Dans ce cadre, la responsabilité de la performance d'une intervention ne serait donc plus seulement le domaine réservé du consultant lui-même. Il amène à un copartage des responsabilités, en conséquence, à une double évaluation des capacités respectives des parties à atteindre les objectifs d'intervention initialement fixés.

Si les spécificités propres de la PME semblent être des barrières à l'entrée pour les prescripteurs d'outils de gestion (logique de rentabilité du marché, passage d'une logique patrimoniale à une logique managériale...), il semble surtout que les difficultés de leur intervention dans ce contexte tiennent à un problème de représentation. Celle-ci est notamment à l'œuvre dans le cadre de la perception de la légitimité du prescripteur, de la lecture des motivations de recours au conseil du dirigeant de PME, et de l'évaluation des prestations fournies.

Pour palier ces difficultés, certains auteurs proposent d'adopter une conception renouvelée du conseil en PME. En matière d'évaluation, Ferrer (1997) suggère de passer de la logique classique limitée d'évaluation de la performance et de l'efficacité des prestations de conseil, à une démarche d'évaluation de la cohérence globale, intégrant un partage des responsabilités dans la mesure du résultat de l'intervention.

De même, Belet (1993) préconise de considérer la relation de conseil comme un processus d'apprentissage. Ceci permettrait en effet de lever les ambiguïtés et d'améliorer les pratiques du métier. L'auteur postule alors pour une philosophie « andragogique » du métier du conseil en management. Dans cette perspective le rôle du conseil d'entreprise est essentiellement d'être le catalyseur et le guide des processus d'apprentissage de nature individuelle (le dirigeant de PME, ses collaborateurs) et collective (l'ensemble du personnel de l'entreprise). « Il facilitera le processus d'apprentissage de son client en l'aidant dans sa réflexion (questionnements, apports méthodologiques, apports de nouveaux concepts, d'expériences d'entreprises...), en jouant un rôle de « mentor », voir de miroir, en l'accompagnant dans son processus de remise en question de ses représentations et de transformation de ses perceptions et structures mentales ». (Belet, 1993, page 128).

## Conclusion de la section 2

Cette section a pour but de démontrer que l'instrumentation de gestion de la PME peut être appréhendée comme un enjeu qui bute encore sur des particularismes. L'objectif est en effet de trouver dans l'étude du contexte de la PME, les raisons qui pourraient expliquer l'écho défavorable fait aux outils de gestion.

Une partie des difficultés sont à rechercher dans les spécificités de gestion de la PME. A ce titre, nous avons mis en exergue le fait que l'hypothèse des ressources limitées, communément avancée comme explication du rejet des outils de gestion par la PME, est un faux problème. Il s'agit en effet, plus d'une condition que d'un obstacle (Julien (1997), St Pierre (2000)).

Ce faisant, les raisons sont plus à rechercher dans le mode d'organisation propre de la PME. La quasi-absence d'outils formels pour aborder les situations complexes, les stratégies intuitives et peu formalisées, ainsi que la centralisation de la gestion sont avancées par Schmitt, Julien et Lachance (2002), comme des sources potentielles de difficultés.

La PME ne pouvant être abordée indépendamment de son dirigeant, nous avons mis en exergue son profil à travers ses ressources cognitives (représentations et apprentissages) comme orientant sa vision (Bayad et Garand, 1999). Or, comme le souligne Filion (1997b), une vision est une image d'un état futur désiré, que nous souhaitons atteindre. En ce sens, l'entrepreneur conçoit et développe des projets. La vision du dirigeant va donc influencer les projets d'instrumentation de gestion de la PME. Plus particulièrement, Filion (1997a) suggère que l'entrepreneur est également caractérisé par sa capacité à fixer des buts. Or, à la lumière de la typologie PIC-CAP (Julien et Marchesnay, 1988), les motivations entrepreneuriales du dirigeant de PME peuvent faciliter l'adoption des outils de gestion (dans le cas CAP) ou au contraire la limiter (dans le cas du PIC). Les ressources cognitives du dirigeant vont également influencer son degré de sensibilité à l'environnement. Dans ce cadre, sa capacité à identifier de nouvelles opportunités (dans une démarche plus ou moins pro-active (Baron, 2006)) peut également influencer sur la décision d'adopter un outil de gestion. Enfin, la vision du dirigeant peut expliquer la configuration des

PME (notamment son degré de formalisation (Bayad et Nebenhaus, 1993 ; Lorrain et Dussault, 1988)).

Ces propos conduisent donc à identifier la cognition du dirigeant de PME comme une variable centrale du processus d'instrumentation de gestion de la PME ; cela d'autant plus, qu'elle joue un rôle clé dans le cadre de la prescription des outils de gestion dans la PME (légitimité perçue du prescripteur, lecture des motivations du recours à l'accompagnement...). Il en résulte un certain nombre de difficultés dans la relation prescripteur d'outils de gestion-PME liée principalement un problème de représentation.

**La section 2 nous permet de mettre en exergue les particularismes sur lesquels bute l'instrumentation de gestion. Or, ces dernières sont susceptibles d'évoluer au fur et à mesure de la diffusion des outils de gestion. Ainsi, l'instrumentation de gestion de la PME serait une question de dénaturation.**

## Conclusion du chapitre 1

Si l'instrumentation de gestion constitue un enjeu stratégique dans la PME, il reste qu'on constate encore un écho défavorable des prescriptions d'outils de gestion dans la PME. Une partie de l'écho défavorable peut-être expliquée par les critiques faites aux outils de gestion et par les difficultés du métier du conseil (section 1).

Cependant, les raisons sont à également à rechercher du côté de la PME elle-même. L'outil de gestion butte en effet sur les particularismes de la PME, liés à son mode d'organisation et au profil de son dirigeant (Section 2).

A côté de ce raisonnement, le chapitre 1 permet de mettre en exergue la question de la représentation du dirigeant de PME dans le processus d'adoption des outils de gestion. De plus, les développements laissent apparaître que l'outil de gestion ne peut être appréhendé autrement que dans l'organisation. En ce sens il est fortement corrélé à l'action collective.

L'instrumentation de gestion de la PME s'apparente donc à est une situation de gestion (Girin, 1983a). Si l'on se réfère à la définition donnée par Girin (1983a), la complexité inhérente est principalement d'ordre heuristique, puisqu'elle est corrélée à l'idée d'activité collective. De plus, si l'on retient l'idée que l'adoption des outils de gestion dans la PME est associée à la vision du dirigeant, cette complexité est également historique. Le projet d'instrumentation de la PME conduit en effet à intégrer l'identité passée de la PME et à imaginer un futur (Filion, 1997b). Enfin, la complexité de l'instrumentation en gestion de la PME est structurelle et opératoire. Dans sa dimension dynamique, elle induit en effet une notion de pilotage, nécessitant la prise en compte de contraintes propres au projet.

Ceci nous amène finalement à appréhender l'adoption des outils de gestion dans la PME comme une situation entrepreneuriale. Au sens de Fayolle (2004), il s'agit de toute situation reliant d'une façon très étroite, quasi indissociable, un individu caractérisé par un engagement personnel fort (consommation de ressources vitales : temps, argent, énergie) dans une action entrepreneuriale (décisions, comportements, tâches, etc.) et un projet ou une organisation émergente ou une organisation « stabilisée » de type entrepreneurial. Selon l'auteur, une des particularités du champ de l'entrepreneuriat tient en effet au fait que nous n'étudions pas uniquement un acteur, un individu ou un groupe, ni exclusivement une organisation ou une entreprise, mais bien un couple sujet-objet, homme-projet, homme-organisation.

Ainsi, ce couple ne peut pas être dissocié, dans l'approche d'une situation entrepreneuriale. Cela nous amène à considérer qu'une situation entrepreneuriale peut être caractérisée par une conjonction sujet-objet et donc par un degré de proximité ou un indice de distanciation entre ces deux éléments (à rapprocher du concept de contextualisation interne de David (1996)).

A la lumière de ces différents propos, nous proposerons donc une exploration plus large du processus d'instrumentation de gestion, faisant apparaître la représentation de la direction et traitant des interactions des variables en présence.

## **- CHAPITRE 2 – Exploration du processus d’adoption des outils de gestion dans la PME**

---

---

Le chapitre 1 nous a permis de positionner les variables impactant l’adoption des outils de gestion dans la PME, à savoir la PME elle-même, son dirigeant, l’outil de gestion déployé, ainsi que les mécanismes de prescription à l’œuvre dans le processus. Ce premier chapitre met en exergue les difficultés associées au processus, et démontre qu’il s’agit également d’un problème de dénaturation de la PME, faisant intervenir différentes logiques d’action vis-à-vis de l’instrumentation de gestion. En définitive, en appelant au concept de situation entrepreneuriale, le processus d’instrumentation de gestion de la PME nécessite une étude plus large des logiques de l’action collective.

Dés lors, se pose la question de savoir de quelle manière ces variables impactent sur le processus. Comme souligné dans le chapitre 1, cette interrogation n’est pas tant centrée sur l’outil lui-même, mais bien plus sur la cognition des acteurs, et plus particulièrement celle de la direction de la PME.

Le présent chapitre a donc, pour objet de fournir un éclairage plus poussée sur cette cognition à travers un premier une première observation permettant de structurer l’enquête quantitative qui suit.

Plus particulièrement, nous démontrerons la pertinence en pratique des variables retenues, eu égard à la question posée par la thèse, et nous présenterons la manière, dont elles impactent sur le processus étudié. Dans cette perspective, nous nous baserons sur les résultats d’une enquête exploratoire menée auprès de 82 PME lorraines et luxembourgeoises, en 2007, sur l’adoption des outils des outils de gestion. Après en avoir présenté la méthodologie de l’enquête, nous exposerons les principaux résultats issus de l’analyse des données recueillies, pour mettre en exergue les apports de cette première exploration dans notre recherche.

## Section 1 - L'instrumentation de gestion en PME : une question de dénaturation... premier regard

Dans cette section nous avançons l'hypothèse que l'instrumentation de gestion de la PME est essentiellement un processus dénaturant pour cette dernière. Dans cette perspective, les caractéristiques d'organisation de la PME, ainsi que celles de son dirigeant, seraient susceptibles d'évoluer.

Au milieu des années 90 apparaît en effet, le courant de la dénaturation. Il conduit selon Torres (1996), à expliquer pourquoi, placés dans des contextes particuliers, la PME n'est plus conforme au modèle général.

L'explicitation de l'hypothèse de la dénaturation de la PME en contexte d'instrumentation de gestion, débouchera dans cette section sur une première observation du processus d'adoption d'outils de gestion en contexte de PME.

### **1. L'instrumentation en gestion et PME : une question de dénaturation**

#### **1.1 Introduction d'outils de gestion et dénaturation de la PME**

Les recherches de Messeghem (1999) montrent que la mise en assurance qualité des PME implique une évolution de leurs spécificités.

L'adoption d'un modèle d'assurance qualité serait en effet, susceptible de remettre en cause le système de gestion de la PME et en particulier sa structure organisationnelle. Deux critères semblent jouer un rôle prédominant dans cette analyse : l'environnement et plus particulièrement, la relation que la PME a avec son environnement, et l'entrepreneur à travers ses motivations et sa stratégie.

Pour étayer sa thèse, l'auteur présente dans un premier temps, les différences qui peuvent exister entre les PME impliquées dans une démarche de certification et celles qui ne le sont pas (voir tableau suivant).

Ainsi, les PME impliquées dans un processus de certification qualité présentent des caractéristiques qui les rapprochent des PME dénaturées. Ce faisant, l'auteur démontre que la mise sous assurance qualité favorise un mode de fonctionnement managérial, pour lequel, le phénomène de bureaucratisation de la structure n'est pas antinomique avec une forte capacité entrepreneuriale.

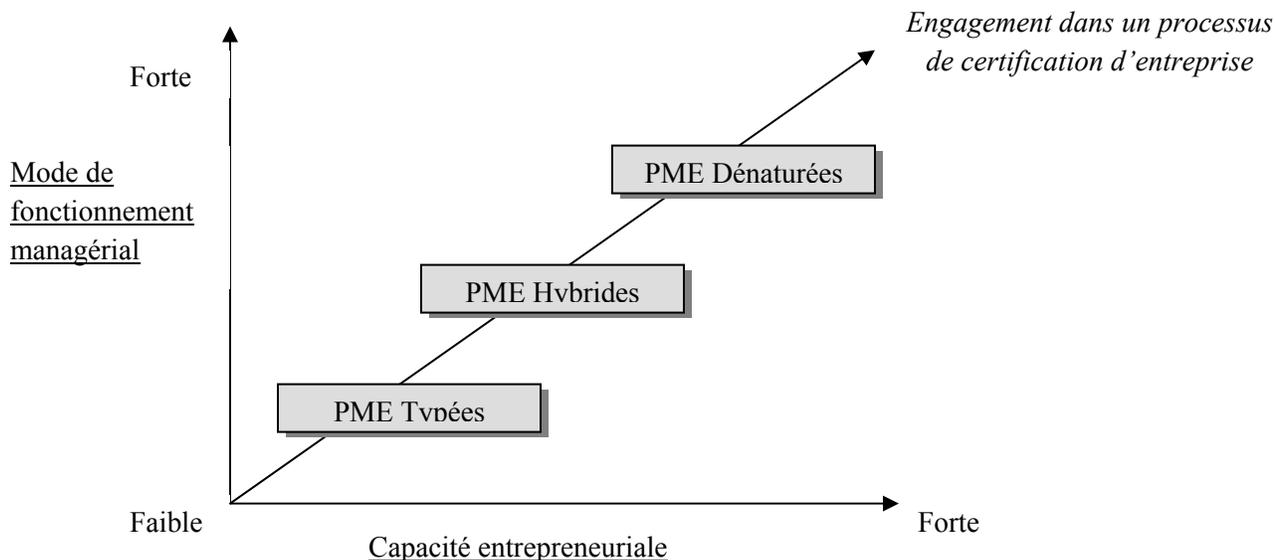
	PME hors démarche	PME engagée dans un processus de certification
Organisation	Centralisation <u>forte</u> Formalisation <u>faible</u> Spécialisation <u>faible</u> Standardisation <u>faible</u> Système d'information externe <u>peu élaboré</u> Système de planification/de contrôle <u>simple</u>	Centralisation <u>faible</u> Formalisation <u>forte</u> Spécialisation <u>forte</u> Standardisation <u>forte</u> Système d'information externe <u>formalisé</u> Système de planification/de contrôle <u>complexe</u>
Relation à l'environnement	Dépendance, vulnérabilité et hostilité	Positionnement haut de gamme, Chiffre d'affaires à l'étranger, proactivité forte
Profil du dirigeant Performances	Faible capacité entrepreneuriale Faibles	Forte capacité entrepreneuriale Croissantes

**Tableau 2: principales caractéristiques selon leur engagement dans un processus de certification.**

Sources : Messeghem, 1999, page 306.

Dans un second temps, l'auteur démontre que les répercussions de la mise en place de systèmes d'assurance qualité semblent se rapprocher des effets de la croissance. Ces propos s'inscrivent dans la lignée de ceux de Mintzberg (1982), selon lesquels, les entreprises en grandissant, « passent par des périodes de transitions structurelles qui sont des changements de nature, plutôt que de degrés ».

Ainsi, la PME engagée dans un processus de certification qualité évoluerait d'un profil typé, à un profil dénaturé, en passant par une position hybride. Au fur et à mesure de son évolution, son mode de fonctionnement managérial ainsi que sa capacité managériale, évoluerait également sur un continuum allant de faible à fort (voir figure suivante).



**Figure 4: représentation de l'évolution du profil des PME dans le cadre du processus d'adoption d'une démarche qualité. Sources : Messeghem (1999, page 325).**

Pour résumer, les PME typées présentent des caractéristiques qui correspondent aux spécificités de la PME. Elles ont une très faible structuration des activités. Leur manque d'engagement dans un processus de certification pour la très grande majorité, conduit à l'absence de système qualité formalisé. Ces PME font preuve d'une très faible capacité entrepreneuriale.

Les PME dénaturées, disposent quant à elles, d'une structure organisationnelle qui s'oppose à la structure simple. Elles sont caractérisées par une forte structuration des activités qui s'accompagne de la mise en place d'un système d'assurance qualité dans la grande majorité des cas. Ces PME font preuve d'une forte capacité entrepreneuriale.

PME typées et dénaturées s'opposent en tout point.

En revanche les PME hybrides se situent entre ces deux groupes, que ce soit en termes de structuration des activités ou de système qualité. Leurs particularités reposent essentiellement sur un niveau de standardisation moyen pour l'ensemble des activités de l'entreprise.

## 1.2 Recours au conseil et dénaturation de la PME

A l'hypothèse de dénaturation par l'introduction d'outil de gestion dans la PME s'ajoute celle de dénaturation de la PME par le recours au conseil (Plane et Torres, 1998). Selon ces auteurs, il est en effet possible d'identifier l'émergence de pratiques managériales dans les PME qui ont recours au conseil, ainsi que des attitudes différentes à l'égard des prestations de conseil suivant que la PME est classique ou managériale (voir tableau ci-dessous).

	PME CLASSIQUE	PME MANAGERIALE
Caractéristiques principales	Intuitif Processuel Oral Personnalisation Individuel Implicite Informel Isolement Matérialité	Planifié Procédural Ecrit Décentralisation Collectif Explicite Formel Ouverture Immatérialité
Attitudes du dirigeant en rapport avec les spécificités de gestion de la PME	<u>Dirigeant classique</u> . Cherche à conserver les spécificités de gestion de sa PME = conserver les pleins pouvoirs.	<u>Dirigeant managérial</u> . Accepte la remise en cause des spécificités de gestion de sa PME. Condition cependant = trouver un intérêt.
Types de prestations conseil recherchées	<u>CONSEIL FAIRE</u> = opérationnel. Interventions restreintes et ponctuelles.	<u>CONSEIL FAIRE FAIRE</u> = stratégique. Elargissement du champ d'intervention. Prestations plus nombreuses, plus longues, portant sur des domaines stratégiques.
Référence théorique	<u>Paradigme de la SPECIFICITE</u>	<u>Hypothèse de la DENATURATION</u>

**Tableau 3: caractéristiques et attitudes face au conseil, des PME classiques et managériales.  
Sources : Plane et Torres, 1998.**

## **2. Comment la PME vit elle la dénaturation : premier regard**

L'objectif de ce paragraphe est d'apporter un premier regard terrain sur le processus d'instrumentation de gestion en PME. Notamment, il s'agit de retranscrire les éléments de la cognition du dirigeant de PME, vis-à-vis de l'instrumentation de gestion et d'en montrer également les éléments de dénaturation.

### **2.1 Contexte et grille de lecture de l'observation**

Les deux PME lorraines étudiées, interviennent dans le secteur du conseil et de la formation en ressources humaines. Le premier cas sera appelé cas W+ et le second J+.

Ces deux entreprises doivent toutes deux répondre à des exigences clients de plus en plus fortes en matière de qualité. C'est la raison pour laquelle elles s'engagent dans une démarche qualité sur la base du référentiel ISO 9001 : 2000.

Le deuxième cas d'instrumentation de gestion (J+) a aboutit à une certification, tandis que l'autre cas (W+) conduit à une réorientation stratégique de l'entreprise.

Notre positionnement en tant que chercheur s'inscrit donc dans le cadre d'une observation participante. Un suivi des résultats de la démarche a également été réalisé un an après, par le biais d'interviews avec les dirigeants et sur la base de la même grille de lecture.

Les résultats de cette première observation ont été produits, sur la base d'une grille de lecture commune intégrant les divers items présentés ci-avant :

a) Contexte de l'instrumentation de gestion :

- Eléments de caractérisation de la PME.
- Défis auxquels elle doit répondre,
- Profil de la direction.

b) Logique d'usage des outils de gestion. S'agit-t-il :

- Logique conformatrice ?
- Logique d'investigation ?
- Logique d'accompagnement des mutations ?

c) Structure des outils (substrats techniques, philosophie gestionnaire et vision simplifiée des relations organisationnelles). S'agit-il :

- D'innovation managériale orientée relations ?
- D'innovation managériale orientée connaissances ?
- D'innovation managériale mixte ?

d) Dynamique / processus d'instrumentation :

- Modèle de pilotage (politique, gestionnaire, technocratique et de la conquête)
- Modélisation du processus (phase de pré-appropriation, phase d'appropriation et phase de ré-appropriation).
- Facteurs déterminants de l'adoption (déclencheurs, discriminants et concourant ou limitant l'adoption).

e) Cognition du dirigeant

- Des outils de gestion,
- Du prescripteur d'outils de gestion.

Nous présenterons dans un premier temps les éléments de caractérisation et de la cognition du processus d'instrumentation de gestion dans les deux cas, puis nous reviendrons sur leurs éléments de dénaturation de ces derniers.

## **2.2 Caractérisation et cognition du processus d'instrumentation des deux cas.**

### *2.2.1 Caractérisation et cognition du processus d'instrumentation de gestion du cas W+.*

#### a) Contexte de l'instrumentation de gestion du cas W+.

- Eléments de caractérisation de la PME.

La PME en question présente un statut actionnarial. Elle est en effet intégrée à un groupe spécialisé en conseil en ressources humaines et organisation. Ce dernier existe depuis 1988 et compte 60 salariés permanents. Il est composé de sept gérances basées en France et au Luxembourg qui fonctionnent en réseau de compétences. La PME lorraine étudiée présente les particularités d'avoir les plus gros effectifs du groupe (20 salariés) et d'intervenir sur l'ensemble des champs d'activité proposés :

- le recrutement (Pôle Recrutement),
- le conseil en organisation et la formation (Pôle Conseil),
- l'accompagnement et le reclassement de salariés et demandeurs d'emploi (Pôle Mobilité).

Le degré de centralisation de la PME est moyen. Le PDG fondateur du groupe, auquel est intégrée la PME W+, a délégué la gestion et le développement des structures à des gérants directeurs de sites. La PME W+ possède deux agences en Lorraine. Faisant face à la croissance de l'activité et des effectifs, il s'est également entouré, depuis juillet 2005 de deux responsables de pôles d'activité (mobilité et recrutement-conseil), qui managent les consultants jusqu'alors relativement autonomes. La culture d'entreprise, basée sur l'épanouissement et la responsabilisation des salariés, est très présente.

Le degré de spécialisation de l'organisation est moyen. Le gérant assure les tâches de gestion stratégique, financière et RH. Une assistante administrative s'occupe du suivi comptable et de la facturation. De manière générale, les consultants assurent le commercial, le suivi des clients et la production.

- Les défis de son environnement

L'environnement dans lequel évolue la PME est sujet à perturbations. Le secteur a en effet subi de fortes perturbations en 2001, ce qui a contraint l'entreprise, alors spécialisée dans le recrutement, à diversifier son offre. Une importante partie du chiffre d'affaires de la structure est réalisée avec l'Agence Nationale Pour l'Emploi dans le cadre des activités du pôle mobilité. L'entreprise dépend donc non seulement, de la politique gouvernementale en matière d'emploi et des financements étatiques liés, mais aussi du baromètre économique du secteur privé.

- Les défis de sa croissance

La structure est en pleine mutation organisationnelle. Elle cherche de fait un moyen de pouvoir organiser la refonte de sa structure. Elle réfléchit également à un nouveau positionnement stratégique en direction des marchés publiques et de clients de plus grande envergure, dont les exigences qualité sont plus pointues. C'est pour ces diverses raisons que la PME s'engage dans une démarche qualité structurée impulsée par le groupe.

- Profil de la direction

Le gérant de la PME W+ possède une formation de type managériale. Il a en effet, un master en sciences sociales (sociologie, RH). Il a moins de 40 ans. Sa fonction de gérant depuis une dizaine d'années, constitue sa première expérience de manager.

Il présente les caractéristiques d'un profil CAP (croissance, autonomie, pérennité) au sens de Julien et Marchesnay (1988). Dans le cadre de la réflexion stratégique impulsée par la démarche qualité, le gérant casse volontairement le schéma d'indépendance (groupe-filiale) pour gagner en autonomie en se rapprochant, d'un réseau de compétences nationale. L'objectif est clairement de se positionner sur les marchés grands comptes (croissance de l'activité), puis de pérenniser la structure.

Il se tourne donc vers les ressources externes (Julien, 1997) par ce rapprochement mais aussi par l'adhésion au syndicat professionnel de la profession conseil (Syntec Mobilité) et à sa charte, en vue de prouver et de garantir aux clients le niveau de qualité des prestations fournies.

Il présente un degré de sensibilité assez élevé à l'environnement, puisqu'il fonctionne sur la base de recherche active d'opportunités ou potentiel de sources de profits inexploités (au sens de Baron (2006)). En outre, il possède beaucoup de contacts personnels avec le réseau de l'entreprise (clients, contacts du DG fondateur) et se tient également au courant via quelques revues spécialisées.

b) Logique d'usage des outils de gestion du cas W+

La direction a pour ambition de mettre en place une démarche qualité groupe, avec pour finalité l'obtention du certificat ISO 9001 : 2000 pour chacun de ses sites. Pour ce faire, elle prend également appui sur les référentiels métiers (SYNTEC, norme AFNOR recrutement) et groupe (identification des bonnes pratiques dans chaque site). De fait, si dans un premier temps, on pourrait croire à une logique conformatoire de l'instrumentation de gestion, il semble que l'approche soit plus orientée vers la production de nouvelles connaissances. Il s'agit de s'appuyer sur plusieurs référentiels pour produire son propre référentiel (entendu adapté aux contingences de sa structure).

c) Structure des outils de gestion du cas W+

- Substrats techniques et vision simplifiée des relations organisationnelles :

**Le projet a permis de doter l'organisation d'outils de suivi de l'activité (individuelle et globale), de gestion des ressources humaines (définition de nouveaux niveaux hiérarchiques, référentiel de fonctions, entretiens annuels d'évaluation...) et de communication interne (blog qualité, réunions intra et inter sites...). Il a aussi eu pour conséquence la formalisation de certains processus stratégiques et d'activité, et la refonte du système documentaire.**

- Philosophie gestionnaire :

**Au delà d'être une réponse à une volonté stratégique, la démarche de certification constitue également un moyen de gérer la croissance de la structure, de « pérenniser le professionnalisme du groupe » mais également « d'homogénéiser les pratiques ».**

**La démarche ISO 9001 :2000 semble ne pas constituer une finalité stratégique mais d'avantage un moyen à un moment donné de formaliser un plan stratégique.**

**L'instrumentation de gestion de la PME W+ semble se rapprocher de l'innovation managériale mixte (David, 1996), en ce sens qu'elle comprend des éléments de formalisation à la fois orientée vers les relations et les connaissances produites.**

d) Dynamique / processus d'instrumentation du cas W+.

- Modèle de pilotage

Pour mener à bien ce projet, la direction générale du groupe a choisit de définir une politique qualité groupe et de la décliner aux différents sites, en déterminant des délais et des priorités différentes, suivant les problématiques de chacun d'entre eux.

Un comité de pilotage a ainsi été nommé. Il est composé des responsables qualité de chaque site (choisis en interne par rapport à leurs compétences et expériences dans des projets qualité) et est managé par un chef de projet (directeur d'un site et également le plus expérimenté dans la mise en place de démarches qualité).

Pour gérer au mieux les spécificités du site lorrain, la direction d'W+ a également décidé d'adjoindre au responsable qualité deux autres référents (prestation et site). La PME puise donc dans son vivier de compétences pour recruter son équipe projet.

Le comité de pilotage rend compte bi-mensuellement de l'avancement des travaux au comité de direction du groupe et trimestriellement aux salariés des différents sites. Deux outils de communication interne (le bulletin « on vous dit tout sur... » et le blog qualité) ont également été créés pour impliquer d'avantage les salariés dans le projet. Pour favoriser cette adhésion le comité de pilotage associe, de plus, les équipes aux divers travaux, par la constitution de groupes

de travail. Cette organisation est soutenue par la direction d'W+, qui a ainsi dégagé du temps (non soumis à obligation de chiffre d'affaires) pour chacun des salariés.

Le modèle de pilotage de l'instrumentation de gestion d'W+, se rapproche du modèle de la conquête (David, 1996). Les acteurs qui pilotent le processus sont en effet aussi ceux qui vont appliquer l'innovation. Le processus apparaît comme un processus « auto-piloté ».

- Modélisation du processus.

On peut identifier quatre grands temps dans la dynamique du changement :

Etape 1 : mise en place d'un groupe test.

Avant de s'engager dans une démarche structurée, cette PME lorraine a souhaité initier, des travaux sur les prestations réalisées en collaboration avec l'ANPE, ceci pour répondre aux exigences de cette dernière.

Dans cette étape on observe une première crise. D'une part, l'entreprise se caractérise par une moyenne d'âge jeune, qui se caractérise tant par la passion et le dynamisme, mais aussi par la difficulté à concrétiser les actions. « Il y a de bonnes idées mais un décalage profond entre les volontés et les faits ». D'autre part, on peut avancer la raison d'un management historiquement et culturellement participatif, qui favorise l'autonomie des consultants et donc la liberté de ces derniers de choisir d'adhérer ou non au projet.

Etape 2 : officialisation du projet.

Alors sensibilisée à l'intérêt d'engager une démarche qualité structurée, la direction du groupe réfléchit sur l'organisation la plus pertinente pour mener à bien le projet et communique officiellement sa décision.

La deuxième crise tient à la fois dans la conduite du projet et dans l'organisation propre du groupe. D'une part, l'organisation choisie pour mener à bien le projet a présenté certaines lacunes. On peut en effet noter que les responsables qualité n'étaient pas dédiés à 100% de leur temps sur le projet. Nommés en interne, ils avaient en effet à poursuivre les missions pour lesquelles ils avaient été recrutés au départ. De fait l'investissement dans la démarche s'en est fortement ressenti, notamment lorsque le chef de projet s'est détourné de plus en plus du pilotage de la qualité au profit de sa fonction de direction. Le comité de pilotage n'a donc pas su pérenniser le projet et ceci s'est accentué avec le départ du responsable qualité lorraine. D'autre

part, on peut identifier, des résistances liées à l'organisation même du groupe, à savoir une maison mère et des filiales avec des directeurs globalement indépendants dans la gestion de leur site, qui favorise un fonctionnement individualiste voir parfois concurrentiel. En outre, fédérer un groupe d'entités localisées à des endroits différents n'est pas une tâche facile. Enfin, certains sites du groupe connaissent alors des difficultés économiques qui les poussent à se concentrer d'avantage sur l'activité de production que sur le projet.

Etape 3 : naissance d'une réelle dynamique autour du projet.

L'entreprise se dote d'outils « ad'hocs » et une réflexion sur la refonte de l'organisation est menée. La sensibilisation des équipes se fait « chemin faisant », via l'implication des salariés dans les groupes de travail. Ainsi, une réelle dynamique devient perceptible. Celle-ci est surtout liée à la mise en œuvre d'actions concrètes comme le recrutement de responsables de pôles, l'organisation régulière de réunions inter et intra-sites et les entretiens annuels menés par la direction.

Etape 4 : évolution de la démarche de certification qualité vers une dimension stratégique.

Tout d'abord, le PDG du groupe s'implique de plus en plus dans la démarche qualité (présence aux réunions, mise en place d'entretiens mensuels de suivi de l'activité individuelle...). Il semble qu'il y voit un moyen de contrôler l'activité des consultants, alors que la structure n'affiche pas les résultats prévus.

Cette implication n'a pas toujours été comprise par les salariés.

Puis, on assiste à un désengagement progressif du chef de projet qualité, ses fonctions de direction de site lui prenant de plus en plus de temps. De fait, le comité de pilotage (sur lequel le projet était fondé) ne fonctionne plus. Avec la délégation d'une partie des tâches de management et de gestion aux responsables de pôles, s'ajoute également le désengagement progressif du gérant directeur lorrain dans la démarche, rattrapé par son obligation de développer la structure.

Une troisième crise se produit donc. D'une part, on observe un décalage profond entre la vision du PDG (orientée « contrôle ») et la manière dont a été présentée le projet aux salariés (orientée « épanouissement personnel »). D'autre part, on assiste à un essoufflement progressif de l'implication des directions de sites dans la démarche, ce qui concoure à une perte de repères pour les salariés.

L'évolution de la démarche qualité vers une dimension stratégique, tient dans le fait que la structure d'W+ se rapproche d'un réseau national de compétences. Avec le redéploiement des activités dans ce réseau la PME bénéficie des structures et outils supports du réseau (savoir-faire, formations, outils et procédures comptables, sociales, juridiques, de pilotage...). Intégrer dans un réseau reconnu la PME W+ peut alors explorer les marchés grands comptes.

**L'étape 1 et 2 se rapprochent de la phase de pré-appropriation de la démarche qualité, l'étape 3 de celle d'appropriation et l'étape 4 de celle ré-appropriation de la démarche qualité vers une démarche à finalité stratégique, définies par de Vaujany et coll. (2005, 2006). Les éléments de crises décrits dans la dynamique de l'instrumentation de gestion de l'entreprise W+ viennent, qui plus est, conforter l'idée d'un modèle de pilotage de la conquête.**

- Facteurs déterminants de l'adoption

- Les facteurs déclencheurs

En pleine expansion, la PME recherche un moyen d'organiser sa croissance, de pérenniser son professionnalisme et d'homogénéiser ses pratiques. Ceci dans le but de répondre aux exigences de plus en plus pointues de ses clients actuels mais également futures, puisque l'instrumentation de gestion s'insère également dans une réflexion stratégique.

Dans ce cadre, on peut dire que la démarche de la direction est d'avantage proactive et délibérée (au sens de Mintzberg, 1989), en ce sens qu'elle ne répond directement à une contrainte marché mais d'avantage à des réflexions stratégique ou de promotion de la qualité pour se différencier (Messeghem et Varrault, 1997 ; Messeghem, 1999).

- Les facteurs discriminants

Les facteurs discriminants concernent l'intégration dans un réseau de compétences nationale et l'adhésion au syndicat professionnel Syntec Mobilité. Les pratiques et l'instrumentation de gestion qui en résulte répondent en effet, d'avantage aux besoins de la PME W+. En ce sens, on peut dire que l'entreprise se place dans une logique de reformulation des outils de gestion, voir carrément d'innovation.

- Les facteurs concourant ou limitant l'adoption

**Notons dans un premier temps, que le site lorrain est fortement impliqué dans l'initiation du projet au niveau groupe. En effet, d'une part son gérant entretient des liens de collaboration étroite avec le PDG du groupe, et d'autre part, ses spécificités (croissance la plus forte des effectifs, deux localisations géographiques) légitimaient d'avantage la mise en œuvre d'une démarche de structuration.**

S'agissant du portefeuille d'outils générés par la démarche (Mazars, 2000), on peut déplorer que l'outil support « Blog Qualité » n'ait pas recueilli l'implication des salariés. En ce qui concerne les outils complémentaires, la démarche ISO 9001 : 2000 ne constitue pas une finalité stratégique mais plutôt un moyen à un moment donné de formaliser un plan stratégique. Il n'existe pas d'outils substituts.

S'agissant des acteurs facilitateurs et porte-drapeaux (Mazars, 2000) de la démarche qualité, on peut déplorer que l'organisation Chef de Projet/Responsables Qualité sites n'ait pas été suffisante pour concourir à son adoption dans la PME.

e) Cognition du dirigeant du cas W+.

- Des outils de gestion

**La direction envisage la démarche comme « un projet d'entreprise » qui répondrait à ses deux problématiques primordiales : la satisfaction de ses clients et l'épanouissement de ses collaborateurs. D'une part, la démarche intègre « un travail » sur l'organisation vis-à-vis de ses clients. Ceci passe par la « définition d'un mode opératoire incluant les engagements de l'entreprise, les attentes des clients et la définition des rôles de chacun ». Le but est de « ne plus avoir d'ambiguïté vis-à-vis du client ». D'autre part, fidèle aux valeurs qu'elle véhicule, la structure envisage également la démarche comme un moyen de favoriser le « plaisir au travail » et d'améliorer la « qualité de vie » des consultants. Ceci passe notamment par une réflexion sur « les stratégies de développement des consultants (compétences acquises et à développer) », sur « les échanges de bonnes pratiques » et sur la construction d'une « charte de management en interne ».**

- Du prescripteur d'outils de gestion.

Le modèle de pilotage de l'instrumentation de gestion de la PME W+ est celui de la conquête. Il s'agit d'un processus auto-piloté. L'entreprise se base sur les compétences identifiées en interne pour mener à bien le projet qualité. De fait le dirigeant ne fait pas appel à un prescripteur pour la démarche qualité.

En revanche, l'intégration par la suite du réseau de compétences en conseil, relève d'avantage d'une vision de la prescription de type « faire-faire » identifié par Plane et Torres (1998). Le type de prestations recherchées est en effet d'ordre stratégique ; elles sont plus nombreuses, plus longues que des prestations opérationnelles, et conduisent à un élargissement du champ d'intervention,

### 2.2.2 *Caractérisation et cognition du processus d'instrumentation de gestion du cas J+.*

#### a) Contexte de l'instrumentation de gestion du cas J+.

- Eléments de caractérisation de la PME

Le champ d'activités de l'entreprise J+ concerne la formation et l'accompagnement vers l'emploi, ainsi que la formation en communication et management.

D'abord créée en nom personnel, la structure existe depuis 15 ans. Elle présente un statut largement patrimonial. Elle est dirigée par deux personnes : la dirigeante (créatrice de l'entreprise) et la responsable pédagogique (bras droit de la dirigeante).

Le volume d'affaires croissant, l'entreprise s'est adjoint les compétences d'une secrétaire et de deux autres formatrices. Elle s'est également dotée de locaux supplémentaires en Meurthe-et-Moselle, le siège social étant en Moselle.

L'organisation se caractérise par une structure peu élaborée, avec une forte centralisation et personnalisation de la gestion. A l'image du couple entrepreneur, la dirigeante et la responsable pédagogique se partagent en effet les différents domaines de gestion de l'entreprise : gestion financière et commerciale pour la première, et gestion des ressources humaines pour la deuxième. De surcroît, le lien hiérarchique entre ces deux personnalités est quasiment inexistant, mais elles représentent à elles deux la seule ligne hiérarchique de l'organigramme.

- Les défis de son environnement

D'une part, l'entreprise, prestataire ANPE, réalise 80% de son chiffre d'affaires avec les agences de Moselle et de Meurthe et Moselle, le reste de l'activité étant dédié à d'autres institutions et à des entreprises privées. Son activité dépend donc fortement de la politique gouvernementale et des financements étatiques en faveur de l'emploi.

D'autre part, l'ANPE étant engagée dans une démarche qualité, la certification qualité de ces sous-traitants constitue une demande implicite (recherche d'une homogénéisation entre le donneur d'ordre et ses sous-traitants). La société J+ se retrouve donc dans une logique de contrainte, la qualité étant à priori un critère de la prochaine habilitation des sous-traitants. Dans cette hypothèse, les emplois de l'entreprise pourraient être fortement menacés.

Consciente des risques qui découlent de cette « stratégie d'alliance », la direction réfléchit à une politique de diversification clients et prestations. En parallèle elle souhaite intensifier ses efforts vers son client principal, devenu de plus en plus exigeant à l'égard de ses prestataires, notamment du fait de son engagement dans une démarche qualité ISO 9001 :2000. C'est la raison pour laquelle, l'entreprise décide de poursuivre un projet de certification qualité.

- Les défis de sa croissance

La société J+ est passée très rapidement de deux salariés à six salariés, et d'un seul site de production à deux. La direction souhaite donc maîtriser les effets de cette croissance, notamment pérenniser le professionnalisme de l'entreprise, homogénéiser les pratiques et former les nouveaux salariés.

- Profil de la direction.

Les deux dirigeantes associées de l'entreprise J+ possèdent une formation de type managériale. Elles ont en effet respectivement un diplôme de Bac+4 en Psychologie et Bac+5 en GRH et Sciences de l'Education. Elles ont la cinquantaine et avant de managers ensemble cette entreprise, elles ont chacune eu des expériences en tant que formateurs indépendants.

La direction présente les caractéristiques d'un profil PIC (pérennité, indépendance, croissance) au sens de Julien et Marchesnay (1988). Elles privilégient avant toute chose la pérennité de leur structure, que ce soit au niveau de l'existence de celle-ci (voir défis de son environnement :

satisfaire à la demande de son principal client), que de sa culture (voir défis de sa croissance : pérenniser le professionnalisme des pratiques de l'entreprise).

Le mode d'identification des opportunités de la direction de J+ est un mixte entre engagement dans une recherche active et écoute et vigilance à l'égard des opportunités (Baron, 2006). La direction consulte son réseau pour orienter sa stratégie et plus particulièrement son client principal l'ANPE (recherche active). Le réseau de l'entreprise constitue d'autre part une des pierres d'achoppement de sa stratégie avec des partenariats forts dans le cadre des prestations de formation retours à l'emploi (entreprises, universités...) (écoute et vigilance à l'égard des opportunités).

#### b) Logique d'usage des outils de gestion du cas J+

L'instrumentation de gestion de l'entreprise J+ s'inscrit largement dans une logique conformatoire, par rapport à un référentiel en réponse à une demande du marché d'une part, et par rapport à une logique de pérennisation des savoir-faire « maison » d'autre part.

#### c) Structure des outils de gestion du cas J+

- Substrats techniques et vision simplifiée des relations organisationnelles :

La démarche qualité a permis le déploiement d'outils de gestion à tous les niveaux de l'organisation : management de l'équipe, tableaux de bord de l'activité, suivi des attentes et de la satisfaction des clients, gestion des ressources humaines, pilotage des processus clés, référentiels prestations...

La mise en place de réunions mensuelles d'entreprise, dite « de régulation », a eu selon la direction « des effets très positifs sur le comportement et les pratiques des salariés ».

- Philosophie gestionnaire :

Le projet de certification répond non seulement à une contrainte imposée par le client principal, mais aussi à une volonté stratégique de structurer l'entreprise, alors en pleine croissance. La direction dit en effet vouloir « formaliser d'avantage » son organisation et « se doter d'outils fiables et rigoureux » dans le but de « pérenniser le professionnalisme de l'entreprise ».

**De la même manière que pour la PME W+, L'instrumentation de gestion de la PME J+ semble se rapprocher de l'innovation managériale mixte (David, 1996), en ce sens qu'elle comprend des éléments de formalisation à la fois orientée vers les relations et les connaissances produites.**

d) Dynamique / processus d'instrumentation de gestion du cas J+

- Modèle de pilotage

Pour mener à bien la certification, l'entreprise a recruté, dans le vivier de demandeurs d'emploi qu'elle accompagne, un jeune responsable qualité, en contrat aidé par l'Etat (dispositif ARDAN). Ce choix flexible présentait en effet, l'intérêt de ne pas recourir à un recrutement classique contraignant et coûteux.

Dans le cadre de ce même dispositif la structure a pu bénéficier d'un suivi bi-mensuel par un consultant, également auditeur AFAQ. Ce dernier a été présenté par le responsable qualité et c'est aujourd'hui le consultant référent de l'entreprise.

**Le modèle de pilotage de l'instrumentation de gestion de J+, se rapproche du modèle politique (David, 1996).** Ce dernier fonctionne en effet par cadrages relationnels. Nous verrons que les étapes du changement décrites par la direction de la PME sont en effet assez semblables à celles décrites par David (1996), 1)- un cadrage non négociable est imposé, il est diffusé dans les esprits et il se produit des apprentissages superficiels des rôles correspondant aux relations nouvelles, 2)- les acteurs remplissent par eux-mêmes les cadres proposés, 3)- on assiste à une métamorphose des acteurs et des connaissances.

- Modélisation du processus.

Issue de formation en ressources humaines, la direction compare tout naturellement, le cheminement de la démarche à l'évolution de l'homme, en décrivant les étapes suivantes.

Etape 1 : Logique d'apprentissage.

Cette étape constitue « la formalisation de l'existant » pour la direction. Elle comprend la détermination des besoins de l'organisation, la constitution d'outils « ad'hocs » mais également la sensibilisation de l'équipe à la qualité par des formations internes. La direction remarque à ce sujet, que la sensibilisation s'est faite d'avantage sur le projet d'entreprise que sur le contenu théorique des formations. En outre, les réunions inter et intra sites n'existant pas jusqu'alors, ces formations collectives représentaient une occasion de se réunir et d'amorcer une réelle communication interne.

Etape 2 : phase d'adolescence.

Ceci passe par l'intégration d'outils « pour progresser et gagner du temps », souvent dans « le conflit, l'opposition et la résistance » mais aussi dans l'échec. Durant cette période l'entreprise s'est d'ailleurs appuyée sur ces échecs pour créer des opportunités. C'est le cas par exemple du recrutement difficile d'une formatrice qui a constitué un « tremplin pour l'intégration de nouveaux outils dans le processus de recrutement, jusqu'alors inexistant » : grille d'évaluation formelle, définition d'un protocole de recrutement, création d'un plan d'intégration... Cet événement s'apparente à la seconde crise du modèle de pilotage politique énoncé par David (1996).

Etape 3 : phase adulte : « faire ce qu'on dit ».

Pour la direction, l'objectif phare de la démarche est d'aboutir à « une qualité de vie et de travail accrue ». Ceci passe notamment par l'adaptation et l'allègement du système qualité un an après l'obtention du certificat.

Plusieurs étapes charnières de la conduite du projet ont également été évoquées. Tout d'abord, le déménagement (à mi-projet) a représenté une « première étape concrétisée » ; du projet, en d'autres termes un premier résultat opérationnel de la démarche qualité. Puis, l'audit interne ou à blanc (3 mois avant certification) a permis de dédramatiser l'exercice d'audit de certification et de mobiliser encore plus l'équipe sur le projet. Enfin, la mise en place de réunions mensuelles

d'entreprise, dite « de régulation », a eu selon la direction « des effets très positifs sur le comportement et les pratiques des salariés ».

**Ces trois phases constituent les phases de pré-appropriation, appropriation et ré-appropriation décrite par De Vaujany et coll. (2005, 2006). La réappropriation de la démarche qualité s'exprime par le fait que d'une certification qualité ISO 9001 : 2000, l'entreprise évolue vers ce qu'on peut appeler « une certification qualité entreprise ».**

- Facteurs déterminants de l'adoption

- Les facteurs déclencheurs

Le projet de certification répond non seulement à une attente implicite du client principal, mais aussi à une volonté stratégique de structurer l'entreprise, alors en pleine croissance. Cependant, les facteurs déclencheurs relèvent d'avantage de la logique de contrainte imposée par le marché. En ce sens, l'adoption de la démarche qualité pour J+ est réactive (Messeghem et Varrault, 1997 ; Messeghem, 1999) et émergente (au sens de Mintzberg, 1989).

A cela s'ajoute aussi le fait qu'elle est précipité par l'opportunité à un moment donné de disposer de ressources compétentes pour accompagner le projet de certification (voir acteurs facilitateur et champion de la démarche). La direction a pris conscience depuis un certain temps de la problématique de certification qualité, mais elle n'est pas compétente dans le domaine. L'entreprise est donc passée de la représentation de la qualité, à l'intention de se faire certifier (Messeghem et Varrault, 1997 ; Messeghem, 1999).

- Les facteurs discriminants

Plusieurs démarches qualité sont possibles dans le secteur de la formation professionnelle. Or, l'entreprise a fait le choix de s'engager dans une démarche de type ISO 9001 :2000. D'une part, sur ce choix la direction s'est totalement fiée à l'expertise de son responsable qualité et du consultant. D'autre part, le choix du référentiel ISO 9001 : 2000 s'imposait par la dépendance des relations entre l'entreprise et son donneur d'ordre. La démarche qualité ainsi déployée relève donc d'une dimension institutionnelle forte (Bourgeois, 2006) : la diffusion de la norme ISO dans de nombreux secteurs d'activité depuis le début des années 1990, contraint les entreprises à adapter leur management en conséquence.

Dans ce cadre on peut dire que l'entreprise s'inscrit d'avantage dans une logique de transposition des outils de gestion définis par la norme ISO.

- Les facteurs concourant ou limitant l'adoption

Pour pérenniser un tel projet dans une TPE, la direction pense que les facteurs de succès primordiaux sont : l'effort d'adéquation de la démarche à l'entreprise (confère aménagements réalisés sur le système un an après certification), l'adhésion des salariés et la « bonne assise financière » de l'entreprise.

S'agissant du portefeuille d'outils générés par la démarche (Mazars, 2000), les outils support type procédures mais surtout l'audit à blanc ont constitué des outils facilitateurs de l'adoption de la démarche. En ce qui concerne les outils complémentaires, on peut remarquer que la société J+ inscrit dès le début l'outil qualité dans une démarche stratégique.

S'agissant des acteurs facilitateurs et porte-drapeaux (Mazars, 2000) de l'instrumentation de gestion de la PME, il semble que la démarche soit largement plus accompagnée que dans le premier cas avec pour acteur facilitateur le responsable qualité dédié à 100% de son activité et pour acteur champion le consultant qui a une relation privilégiée avec la direction.

e) Cognition du dirigeant du cas J+.

- Des outils de gestion

L'engagement de la direction dans cette démarche a fait évoluer sa définition du concept de qualité, ainsi que ses apports pour une TPE. Sa vision est en effet passée d'un dispositif « réservé au secteur industriel et aux grandes structures », à « un outil de développement et de maturité pour l'entreprise ». Elle remarque également que la démarche doit être adaptée à la réalité de l'organisation : « elle doit se faire à notre main ». De plus, elle attend, des outils qui en découlent, qu'ils soient « simples », « opérationnels rapidement » et « fiables », notamment « dans les résultats qu'ils procurent ». Les outils de gestion ainsi déployés répondent à une volonté de rationalisation énoncée par Moisdon (1997)).

Avec du recul la direction s'exprime également sur les choix méthodologiques liés à la démarche. Quelques points semblent en effet, à améliorer. D'une part, l'entreprise ayant mis en place la démarche en un temps record de neuf mois, la direction pense aujourd'hui « qu'elle se

donnerait peut-être un peu plus de temps ». Ce choix ambitieux semble pour elle « à l'encontre du fonctionnement normal d'une TPE ». C'est la raison pour laquelle, la direction pense que la démarche devrait être plus évolutive dans le temps, pour les TPE. D'autre part, la démarche était peut être trop linéaire. Plusieurs étapes auraient du être menées de front dès le départ, même de manière « embryonnaire ». Enfin, la direction aurait souhaité entrer directement dans l'aspect opérationnel de la norme, dès la phase de sensibilisation/formation : « être dans la pratique de suite et la théorie serait venue après ».

S'agissant des résultats de la démarche de certification qualité. L'entreprise fait état d'un bilan globalement positif de la démarche. A court terme, la direction a pu détecter des bénéfices en terme de communication externe et d'image, la direction départementale de l'ANPE semblant, en effet très sensible à la démarche engagée par l'entreprise. Mais, le retour sur investissement est surtout perceptible au niveau organisationnel et comportemental. Il tient en effet beaucoup à la clarification des pratiques essentiellement liée à la mise en œuvre de nouveaux outils. La démarche semble comprise, appréhendée et appropriée. L'équipe en place est fortement mobilisée autour du projet, de sorte que la direction déclare : « si on annonçait l'abandon de la démarche, on casserait l'élan de mobilisation de l'équipe. Il y a trop d'investissements réalisés, trop de repères trouvés. Si on abandonne la qualité, il faut changer d'équipe ! ».

Des points restent cependant à nuancer. Le retour sur investissement compte-tenu des efforts engendrés n'est pas perceptible immédiatement en terme de résultats quantitatifs (chiffre d'affaires, nombre de clients...). En outre, la direction note, quelques mois après la certification, que l'entreprise n'a jamais fait état d'autant de non conformités clients (retours de factures surtout). Sans doute l'entreprise n'en avait pas conscience avant que le système ne soit formalisé. Ces résultats s'inscrivent dans la lignée des propos de St Pierre, Raymond et Adriambeloston (2002) selon lesquels l'adoption de pratiques exemplaires contribuerait dans un premier temps à une performance opérationnelle, avant une performance financière dans le contexte de la PME.

- Du prescripteur d'outils de gestion.

Comme énoncé préalablement, pour mener à bien la certification, l'entreprise a recruté, dans le vivier de demandeurs d'emploi qu'elle accompagne, un jeune responsable qualité, en contrat aidé par l'Etat (dispositif ARDAN). A l'inverse du premier cas, le responsable qualité est dédié à 100% de son activité sur ces tâches.

Dans le cadre du dispositif ARDAN, la structure a pu bénéficier d'un suivi bi-mensuel par un consultant, également auditeur AFAQ. Dans ce cadre, le choix du consultant s'est fait sur la base d'une prescription positive de la part du responsable qualité. Pour autant, la cognition habituelle de la direction des consultants s'exprime par une attitude de méfiance et de retranchement, surtout parce que les cabinets conseil sont souvent également organismes de formation, donc en concurrence directe avec l'entreprise.

Il intervient sur des aspects opérationnels, de manière restreinte et ponctuelle, en réponse à un besoin d'expertise par rapport à des objectifs précis dans le projet d'instrumentation (mener l'audit à blanc, animer la revue de direction...). Comme le démontre Ferrer (1994) ce type d'attitude vis-à-vis du prescripteur d'outils de gestion s'exprime pour les PME dont la direction à un profil de type PIC. Le type de prestations recherchées par la direction s'inscrit donc dans une logique du « faire » (Plane et Torres, 1998 ; Ferrer, 1994).

La direction souligne positivement, l'importance pour une TPE de l'encadrement d'une telle démarche, et notamment l'intérêt du fonctionnement en binôme : jeune responsable qualité/consultant externe. Dans certaines structures, l'émulation de deux expériences peut-être enrichissante. Dans ce cas précis, « nous avons d'un côté : la passion/l'envie de faire et de l'autre l'expertise/l'expérience ».

Le choix de l'accompagnement de la démarche dans le temps s'est tout naturellement porté vers le consultant externe présent depuis le début de la démarche. Cette décision a été motivée par plusieurs critères :

La garantie de professionnalisme, qui tient d'une part à la prescription du responsable qualité, et d'autre part au référencement « auditeur AFAQ » du consultant.

« La relation de confiance instaurée ».

« Les qualités d'écoute et d'adaptation à la culture de l'entreprise », et notamment la connaissance du secteur d'activité et des difficultés rencontrées par les TPE.

« La disponibilité », « les capacités à communiquer » et « les qualités humaines » c'est-à-dire « non procédurières ».

La direction dresse un portrait moins flatteur pour l'organisme certificateur. Selon elle en effet, l'offre pourrait être plus étudiée et « plus lissée par rapport aux spécificités de la TPE ». Lors de la mise en place de la démarche il semble qu'il n'ait pas eu assez de suivi, ni d'information de la

part de l'organisme, de sorte que la direction s'est souvent sentit « isolée » : « le certificateur ne joue pas suffisamment le rôle de tuteur et l'auditeur n'est pas toujours forcément le même ».

## **2.3 Synthèse de l'analyse et éléments de dénaturation des PME W+ et J+**

### *2.3.1 Synthèse de l'observation*

Nous proposons de synthétiser les principaux apports de l'analyse des deux cas dans une matrice et de faire apparaître ensuite les éléments de dénaturation des PME, dans le cadre de l'instrumentation de gestion.

La société W+ s'inscrit dans une démarche d'instrumentation de gestion proactive délibérée dès le début du projet. Il s'agit en effet, pour la direction d'avantage d'un projet d'entreprise. Dans ce cadre, la démarche qualité est un moyen de formaliser le plan stratégique de l'entreprise, plus qu'une finalité stratégique. En s'inspirant des divers référentiels tant ISO que métier, la PME s'inscrit dans une logique de reformulation, voir même d'innovation des outils de gestion (dans une logique d'usage d'avantage orientée vers la connaissance). Ceci conduit donc à un processus auto-piloté (modèle de la conquête) : les acteurs qui pilotent le processus sont également les utilisateurs des outils de gestion.

A l'inverse la société J+ se positionne dans une logique de contrainte de l'instrumentation de gestion, c'est-à-dire réactive émergente. L'adoption de la démarche qualité ISO 9001 :2000 est en effet une finalité stratégique. Elle s'inscrit dans logique conformatoire de l'outil de gestion et de rationalisation de l'organisation. Ce faisant les outils de gestion font d'avantage l'objet d'une transposition, s'inspirant très clairement du référentiel ISO 9001 : 2000. Dans ce cadre le processus fait l'objet d'un pilotage politique, c'est-à-dire par cadrage relationnels forts dès le début.

	Cas W+	Cas J+
Caractéristiques de la PME	Statut actionnarial Degré de centralisation moyen Degré de spécialisation moyen	Statut patrimonial Degré de centralisation élevé Degré de spécialisation faible
Profil de la direction	CAP	PIC
Déclenchement de la démarche	Démarche proactive - délibérée	Démarche réactive - émergente
Logique d'usage des outils de gestion	Orientée connaissances	Conformatoire
Facteurs discriminants de l'adoption	Reformulation – Innovation	Transposition
Facteurs concourant ou limitant l'adoption	Démarche qualité comme support au plan stratégique	Démarche qualité comme finalité stratégique
Modèle de pilotage de l'instrumentation	Modèle de la conquête	Modèle politique
Cognition de la direction des outils de gestion	Projet d'entreprise	Rationalisation
Cognition de la direction du prescripteur d'outil de gestion	Consultant en management stratégique Elargissement du champ d'intervention	Consultant expert Attitude habituelle de retranchement à l'égard des prescripteurs
Résultat de la dynamique d'instrumentation	Réappropriation de la démarche qualité vers une démarche stratégique	Réappropriation de la démarche ISO vers une démarche qualité entreprise

**Tableau 4: synthèse premier regard sur la dénaturation**

### 2.3.2 *Éléments de dénaturation des PME dans le cadre de l'instrumentation de gestion.*

La dénaturation s'exprime dans les deux cas par une structuration plus importante des activités de l'entreprise, à travers une standardisation et une formalisation accrues des pratiques.

On remarque également, une évolution de la capacité entrepreneuriale et du mode de fonctionnement managériale. Pour l'entreprise J+ cela se retrouve très clairement dans l'évolution des attitudes de la direction en rapport avec les spécificités de gestion de son entreprise, d'une part. Elle accepte la remise en cause des spécificités de gestion de son entreprise, car il en existe un intérêt crucial à se faire certifier (Plane et Torres, 1998). D'autre part, sa cognition de la prescription tend à évoluer, puisque d'une position de retranchement, elle s'ouvre à des prestations de conseil.

A la lumière des travaux de Messeghem (1999), on peut dire que la PME J+ évolue d'un profil « PME typée » à celui de « PME hybride ». L'analyse de la PME W+ laisse quand à elle sous-entendre qu'à la base elle se situe d'avantage dans une logique hybride et que l'instrumentation de gestion l'a fait évoluer vers un profil de « PME dénaturée ».

## Conclusion de la section 1

Ce premier regard terrain permet donc de confirmer que l'instrumentation de gestion de la PME est bien une question de dénaturation. Il met en également en exergue d'autres apports.

Tout d'abord, il semble se dessiner deux stratégies d'action à l'égard de l'instrumentation de gestion :

- **Une stratégie de reformulation – innovation** (cas W+), combinée à une démarche proactive délibérée, centrée sur une logique d'usage des outils orientée connaissances, sur une dynamique du changement pilotée par un modèle de la conquête et dans un contexte d'élargissement du champ d'intervention.
- **Une stratégie de transposition** (cas J+), combinée à une démarche réactive émergente, centrée sur une logique d'usage conformatoire des outils, sur une dynamique du changement pilotée par un modèle politique et dans un contexte à finalité stratégique précise.

Au vue de la phase de réappropriation énoncée dans les deux cas, ces stratégies peuvent être placées sur un continuum temps. Ainsi, la PME J+ passe clairement d'une stratégie de transposition du référentiel ISO 9001 : 2000, vers une stratégie de reformulation des outils de gestion produits (réappropriation de la démarche ISO vers une démarche qualité entreprise).

Ainsi, en plus des logiques évolutives de dénaturation de la PME (Messeghem, 1999), il semble y avoir également des stratégies évolutives d'instrumentation de gestion.

Puis, l'observation terrain montre que l'instrumentation de gestion de la PME peut être réappropriée de diverses façons : soit, en aboutissant sur un nouveau projet d'instrumentation (cas d'W+), soit dans le cadre d'une adaptation des outils aux contingences de l'entreprise (cas de J+). Il en résulte deux remarques en particulier.

La dualité succès/échec ne serait pas suffisante pour analyser le processus d'instrumentation de gestion de la PME. Si l'on s'inscrit dans cette perspective duelle, cela pousse en effet à conclure pour le cas W+, à un échec de la démarche qualité. Or, l'analyse démontre qu'il est d'avantage question de cognition du résultat du projet d'instrumentation et que l'abandon de la démarche de

certification qualité ISO 9001 : 2000 débouche en fait sur une nouvelle opportunité d'instrumentation.

C'est une question de cognition de l'instrumentation de gestion.

Selon Lavagnon (2007), il existe en effet une certaine dichotomie entre le succès de la gestion de projet et le succès des projets. Les aspects « hard » du succès des projets sont tangibles, objectifs, mesurables et en osmose avec la réalisation du projet. Par exemple, le délai et le coût se prête facilement à la mesure. Ces aspects s'inscrivent dans une perspective universelle. Mais les aspects « soft » (par exemple, la satisfaction des parties prenantes), sont subjectifs, subtils et plus difficiles à mesurer. En raison d'une telle ambiguïté, Lavagnon (2007) met en exergue le fait que le succès des projets pose des difficultés de taille aux chercheurs. Selon lui, adopter une approche universelle ne doit pas nécessairement signifier qu'il existe une seule et meilleure façon de gérer et de réussir les projets. Adopter une approche contingente ne doit pas nécessairement signifier qu'il existe une parfaite différence entre les projets et leur succès. Les deux approches ne sont ni antinomiques ni paradoxales : elles sont plutôt complémentaires comme le sont les aspects hard et les aspects soft de tout projet. En somme, pour plus de pertinence et d'impact de la recherche sur le succès des projets tant en théorie qu'en pratique, il faut une approche universelle contingente si l'on ose cette variété d'oxymore.

Pour une perspective construite de l'instrumentation de gestion.

Pour Morgan (2002) il est possible de comprendre et de gérer le changement à un niveau différent : « au lieu de nous contenter de réagir à des faits séparés, comme s'il s'agissait de nouveaux événements, nous pourrions arriver à influencer les mécanismes qui les produisent ». Cela postule pour une conception d'un changement construit. A l'instar d'une perception construite du changement, l'instrumentation de gestion, quelque soit son résultat, peut donc être perçue comme un vecteur d'opportunités nouvelles et s'inscrit dans une continuité. Comme cela a été énoncé dans la section 1, l'outil de gestion revêt un caractère contextuel et évolutif au fur et à mesure de sa diffusion (Moisdon, 1997). Si l'on souhaite donc mieux comprendre les scénarios de réappropriation il est important d'en cerner les logiques de l'action collective (Girin, 1983a ; Moisdon, 1997 ; Mazars, 2000).

## Section 2 - Enquête exploratoire sur l'adoption des outils de gestion dans la PME

Dans cette section nous expliciterons les aspects méthodologiques de l'enquête exploratoire, puis nous en présenterons les résultats.

### 1. Méthodologie de l'enquête

#### 1.1 Construction du questionnaire d'enquête

Le questionnaire d'enquête exploratoire a été rédigé, en s'appuyant d'une part sur la revue de littérature préalable, et d'autre part sur la première observation terrain présentée dans la section 1 de ce chapitre.

L'objectif de l'enquête exploratoire étant de caractériser l'impact des différentes variables identifiées dans le chapitre 1 (PME, dirigeant, outils de gestion et prescripteur) sur le processus d'adoption, 15 questions ont donc été posées en ce sens.

Le questionnaire ainsi intitulé « Problématiques d'adoption d'outils et démarches de management<sup>12</sup> dans les PME » se décompose en deux parties :

Un volet conjoncturel intitulé « situation économique et prévisions de votre entreprise »,

Un volet traitant spécifiquement de la thématique « adoption d'outils ou démarches de management » dans la PME.

Une rapide introduction au questionnaire précise le contexte et les objectifs de l'enquête.

Concernant les questions elles-mêmes, Loubet del Bayle (2000) distingue leur contenu et leur forme.

---

<sup>12</sup> Pour des raisons d'explicitation du sujet de l'enquête, nous avons retenu l'expression « outils et démarches de management » pour évoquer l'adoption des outils de gestion dans la PME. Lors de l'observation préalable, nous avons en effet constaté que l'expression « outil de gestion » était souvent restreinte à une dimension financière et comptable dans l'esprit des dirigeants.

S'agissant du contenu, l'enquête comporte à la fois des questions de fait, ayant pour but de fournir des informations sur des éléments concrets, dont l'interviewé a l'expérience ou a eu connaissance, et des questions d'opinion, eu égard à notre préoccupation de comprendre les représentations des acteurs dans le processus.

S'agissant de la forme des questions, nous avons fait le choix de rédiger des questions préformées. L'enquête étant à visée exploratoire, elle a pour but de défricher la problématique posée. La forme choisie des questions répond également aux contraintes du mode d'administration de l'enquête ; par voie postale et par entretien téléphonique. Il nous a donc semblé important de définir un cadre préalable dans le questionnaire, en vue de répondre à une préoccupation opératoire, c'est-à-dire permettant l'application, la classification, l'interprétation et l'exploitation des réponses obtenues. Les questions préformées ainsi proposées, sont de trois ordres ; elles sont fermées ou dichotomiques (choix entre deux positions : oui ou non le plus souvent), à éventail et d'évaluation (choix sur une échelle de nuances). Pour ce dernier type de questions, une échelle d'attitude numérique ou de notation a été construite.

Dans les développements qui suivent, nous présentons le détail des questions ainsi énoncées dans le questionnaire.

### *1.1.1 Le volet conjoncturel: « situation économique et prévisions de votre entreprise »*

Cette première partie du questionnaire comporte 11 questions de fait.

C'est là que l'interviewé renseigne le nom, le secteur et la taille de l'entreprise.

Puis, le questionnaire s'intéresse à l'évolution des principaux indicateurs économiques de la PME, depuis le début de l'année 2007 et projeté sur les trois mois suivants. Sept questions préformées à éventail, sont ainsi consacrées à l'évolution passée et prévue des indicateurs de la PME. Pour chacune des interrogations, la personne répondante a le choix entre trois types de proposition caractérisant l'évolution de l'indicateur. Ci- après sont détaillées les questions qui concernent l'évolution des indicateurs de l'entreprise.

---

**L'évolution du chiffre d'affaires (Question 5)**

*Comment votre chiffre d'affaires a-t-il évolué depuis décembre 2006 ?*

- Il a augmenté
- Il est stable
- Il a diminué

---

**L'évolution de l'activité de l'entreprise (Question 3 et 9)**

*Depuis décembre 2006, l'activité de votre entreprise a été :*

- En augmentation
- Stable
- En diminution

*Selon vous, au cours des 3 prochains mois, l'activité de votre entreprise va :*

- Augmenter
- Stagner
- Diminuer

---

**L'évolution du nombre de salariés (Question 4 et 10)**

*Comment le nombre de vos salariés a-t-il évolué depuis décembre 2006 ?*

- Il a augmenté
- Il est stable
- Il a diminué

*Selon vous, au cours des 3 prochains mois, le nombre de vos salariés va :*

- Augmenter
- Stagner
- Diminuer

---

**L'évolution des investissements (Question 6 et 11)**

*Comment vos investissements ont-ils évolué depuis décembre 2006 ?*

- Ils ont augmenté
- Ils sont stables
- Ils ont diminué

*Selon vous, au cours des 3 prochains mois, vos investissements vont :*

- Augmenter
  - Stagner
  - Diminuer
-

Deux autres questions, l'une dichotomique et l'autre à éventail, traitent des facteurs limitant l'activité de l'entreprise.

---

**Les facteurs pouvant limiter l'activité de l'entreprise (Question 7 et 8)**

*L'activité de l'entreprise est-elle gênée par un facteur limitatif ?*

Oui

Non

*Si oui, par :*

L'insuffisance de la demande

Les contraintes financières

Manque de main-d'œuvre

Insuffisance de l'équipement

Autres obstacles (précisez) :

---

La première partie du questionnaire s'intéresse donc essentiellement à la variable PME et notamment à son positionnement sur le marché. A ce volet conjoncturel, s'ajoute une partie dédiée à l'adoption des outils et démarches de management dans les PME.

### *1.1.2 Le volet traitant spécifiquement de la thématique de l'adoption des outils de gestion dans la PME*

La deuxième partie du questionnaire comporte quatre questions.

Deux questions de fait préformées dichotomiques et à éventail traitent du déploiement des outils de gestion dans les PME. Il s'agit de définir et de caractériser le degré de déploiement de ces derniers dans les entreprises interrogées.

---

**Définition du degré de déploiement des outils et démarches de management (Question 12)**

*Au cours des deux dernières années, votre entreprise a-t-elle déployé un nouvel outil ou une nouvelle démarche de management ?*

- Oui
- Non

---

**Caractérisation du degré de déploiement des outils et démarches de management (Question 13)**

*Si oui, de quel type ?*

- Management / qualité (précisez)
- Système Qualité type ISO 9001, ISO 14000
- Démarche d'amélioration type six Sigma, gestion de stocks,...
- Outils qualité type tableaux de bord, RH, système d'écoute clients,...
- Autres (précisez) :
- Informatique
- Spécifiques: comptabilité, gestion de production, ressources humaines,...
- Globaux: planification des ressources, planification de la production,...
- Gestion de projet
- Autres (précisez) :

---

Pour cette dernière question, l'interviewé peut cocher plusieurs réponses. L'entreprise a en effet pu déployer plusieurs outils de gestion au cours des deux dernières années.

Nous avons fait le choix de segmenter le type d'outils et démarches en deux : management/qualité et informatique. La première observation menée dans les PME lorraines met en effet en exergue une certaine ambiguïté, voir une incompréhension autour de l'expression « outils de gestion ». Il nous est donc apparu essentiel de préciser ces notions dans le questionnaire, en proposant des exemples concrets.

Une troisième question d'opinion préformée à éventail est consacrée au résultat du déploiement des outils et démarches de management dans les PME.

---

**Résultat du déploiement des outils et démarches de management (Question 14)**

*Comment jugez-vous la réussite de votre démarche ?*

- Très bonne : le fonctionnement de l'entreprise est amélioré, la démarche est appropriée
  - Mauvaise : les problèmes de l'entreprise ne sont pas réglés, la démarche est abandonnée
  - Je ne sais pas : il est trop tôt pour le dire
- 

Le questionnaire se termine par une question d'opinion préformée d'évaluation. A cet effet, il est proposé au sujet d'évaluer la contribution de 22 facteurs à l'instrumentation de gestion de la PME, sur une échelle d'attitude numérique ou de notation, allant de 1 à 10 (1 pour « peu important » et 10 pour « très important »).

Nous avons fait le choix d'une échelle paire pour éviter la tendance à aller vers la position centrale et en 10 points, par souci d'une description détaillée des représentations des sujets interrogés. L'ambition ici reste cependant, de constituer un système de mesure objectif : « A l'appréciation du sujet ou d'un juge, on substitue un instrument construit à l'avance, qui doit, de manière automatique, sans intervention humaine, indiquer l'intensité de l'opinion ou de l'attitude du sujet analysée, en constituant une sorte de thermomètre des opinions et attitudes » (Loubet del Bayle, 2000). La mesure ainsi effectuée va permettre de réaliser une caractérisation du poids des quatre variables identifiées dans le chapitre 1 (PME, dirigeant, outils/démarches de management et prescripteur), sur le processus d'instrumentation de gestion.

---

**Contribution des 4 variables PME, dirigeant, outils/démarches de management et prescripteur au processus (Question 15)**

*Sur une échelle de 1 pour très important à 10 pour moins important, notez les facteurs suivants dans leur contribution à la mise en œuvre de l'outil ou de la démarche de management.*

- Les caractéristiques intrinsèques de votre entreprise : Taille, Secteur activité, Age
  - Les compétences de votre équipe projet dans l'outil ou la méthode de management
  - L'implication du management dans la démarche de mise en œuvre
  - La simplicité de l'outil – de la démarche de management mise en place
  - L'adéquation de l'outil – de la démarche à votre entreprise
  - Le retour sur investissement de l'outil – de la démarche de management
  - La progressivité de la mise en œuvre
  - Le respect des délais : rapidité , respect des échéances...
  - L'existence d'une contrainte marché pour la mise en place de l'outil – de la démarche
  - L'existence d'une contrainte légale à la mise en place de l'outil – de la démarche
  - Le subventionnement de la démarche
  - L'inexistence d'autres projets simultanés
  - La promotion de l'intérêt de l'outil ou de la démarche par un organisme externe : institution, administration, association...
  - L'externalisation de la démarche et dans ce cas (appel à un prestataire externe)
    - La démarche utilisée pour la mise en place
    - La langue utilisée dans le projet
    - Les compétences et l'expérience des personnes affectées sur le projet
    - La confiance envers ces personnes
    - L'écoute et la disponibilité de ces personnes
    - La continuité du suivi jusqu'au transfert final
    - La formation de votre entreprise par ces personnes
    - La documentation produite (rapport, reporting...)
- 

Le questionnaire ayant pour objectif de caractériser l'impact des 4 variables PME, dirigeant, outils gestion et prescripteur, sur le processus d'instrumentation de gestion nous proposons dans le tableau suivant, une description des informations fournies par l'enquête sur chacune d'entre elles.

<b>Variables</b>	<b>Informations recueillies</b>
<b>PME</b>	Secteur ( <i>Question 1</i> )
	Taille ( <i>Question 2</i> )
	Situation indicateurs économiques depuis décembre 2006 ( <i>Questions 3, 4, 5, 6</i> )
	Prévision évolution indicateurs économiques à 3 mois ( <i>Questions 9, 10, 11</i> )
	Existence et identification de facteurs limitant l'activité ( <i>Questions 7 et 8</i> )
	<u>Impact</u> , ( <i>Questions 15</i> )
	Existence d'une contrainte marché
	Existence d'une contrainte légale
	Possibilité de subventions
	Caractéristiques intrinsèques PME (taille, âge, secteur...)
Existence de compétences « outils » dans l'équipe projet	
Respect des délais dans la mise en œuvre	
<b>Dirigeant</b>	<u>Impact</u> , ( <i>Questions 15</i> )
	Implication
	Progressivité mise en œuvre
	(In)Existence autres projets
<b>Outils de gestion</b>	Degré de déploiement des outils et démarches de management ( <i>Questions 12</i> )
	Type d'outils/démarches de management déployé ( <i>Questions 13</i> )
	Résultat du déploiement des outils et démarches de management ( <i>Questions 14</i> )
	<u>Impact</u> , ( <i>Questions 15</i> )
	Simplicité
<b>Prescripteurs</b>	Adéquation
	Retour sur investissement
	<u>Impact</u> : ( <i>Questions 15</i> )
	Promotion préalable par un organisme externe
	Externalisation de la mise en œuvre (Démarche, Langue, Compétences, Confiance accordée, Disponibilité, Suivi réalisé, Formation des effectifs de la PME, Documentations produites)

**Tableau 5: synthèse des informations recueillies dans l'enquête sur les 4 variables**

## 1.2 Modalités d'échantillonnage et d'administration de l'enquête

Les éléments de construction du questionnaire ainsi exposés, nous proposons de présenter maintenant les modalités d'échantillonnage et d'administration de l'enquête.

### 1.2.1 Délimitation du périmètre de l'enquête

A ce stade de notre développement, il est important de rappeler la dimension exploratoire de l'enquête. Celle-ci permet, en effet, de justifier certains des choix méthodologiques présentés ci-après.

#### a) Cible visée.

L'enquête cible des PME lorraines et luxembourgeoises. A ce titre, il convient de souligner ici la particularité de leur positionnement au sein de la Grande Région Sar/Lor/Lux. Cette dernière se caractérise, en effet, par un réseau de relations économiques et culturelles riches, vecteur de la création d'une communauté d'intérêt et de projets communs. Ainsi, l'économie de la Grande Région, et plus particulièrement celle du Luxembourg (compte tenu de l'exiguïté de son territoire)<sup>13</sup>, se caractérise par un degré d'ouverture relativement élevé.

Pour le Luxembourg, les PME ont été choisies parmi les entreprises adhérentes à la Chambre des Métiers (3700 cibles).

Pour la Lorraine, nous avons pris appui sur le fichier des adhérents du Mouvement Lorrain pour la Qualité (Performances et Progrès en Lorraine), qui regroupent quand à lui, 4150 structures.

Dans la perspective d'une analyse comparative, nous avons ciblé sur ces deux régions des PME dont le profil était proche en termes de taille et de secteur.

---

<sup>13</sup> Source STATEC : « Le commerce transfrontalier du Luxembourg dans la Grande Région », Economie et Statistiques, Working papers n°18.

b) Quelle définition pour la PME en Lorraine et au Luxembourg ?

De manière générale, les instances des deux régions s'accordent à utiliser la définition européenne de la PME. Celle-ci comprend trois catégories d'entreprises : la moyenne, la petite et la micro-entreprise (ou TPE), déterminée en fonction de leur effectif, de leur chiffre d'affaires et du total de bilan. La définition ainsi retenue par la Commission Européenne est présentée dans le tableau suivant.

	<b>Effectif</b>	<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>Total de bilan</b>
<b>Moyenne</b>	< 250	≤ € 50 millions	≤ € 43 millions
<b>Petite</b>	< 50	≤ € 10 millions	≤ € 10 millions
<b>Micro</b>	< 10	≤ € 2 millions	≤ € 2 millions

**Tableau 6: définition européenne de la PME**

*Sources : recommandation de la Commission Européenne du 6 mai 2003*

On pourra néanmoins remarquer certaines nuances suivant la région.

En France, et plus particulièrement en Lorraine, s'il n'existe pas de définition officielle unique selon l'INSEE, on utilise le plus souvent dans les statistiques soit le seuil de 250 salariés, soit celui de 500 salariés. On notera que le répertoire des Entreprises et des Établissements produits par l'INSEE positionne d'avantage la PME entre 10 et 249 salariés. Les TPE ou Micro entreprises possèdent quand à elles des effectifs inférieurs à 10 personnes, sauf dans l'industrie ou parfois la tranche « moins de 20 salariés » sert de référence.

L'INSEE segmente également les établissements lorrains en deux groupes : ceux de moins de 50 salariés et ceux de plus de 50 salariés. L'analyse de la démographie des entreprises met ainsi en évidence une prédominance des entreprises de moins de 50 salariés. **Avec une majorité de structures dont l'effectif est compris entre 0 et 9 salariés (soit 79,4%)**. Elles représentent en effet, 98,35% de l'ensemble des établissements recensés par l'INSEE. Le détail de ces éléments figure dans le tableau qui suit.

Tranche effectif	Non déclaré	0-9	10-49	50-199	200	Total
<b>Nombre d'établissements au 01/01/2006</b>	9175	64852	6279	1073	274	81653
<b>Part en %</b>	11,2	<b>79,4</b>	7,8	1,3	0,3	100

**Tableau 7: démographie des établissements lorrains au 01/01/2006**

Sources : « Tableaux de l'économie lorraine », INSEE, 2006

Au Luxembourg, on observe dans les analyses produites par le STATEC, plusieurs segmentations possibles de la taille des entreprises. Pour décrire le nombre d'entreprises par taille, un panorama des chiffres au Luxembourg<sup>14</sup> en 2007 utilise la classification suivante : « sans salariés », « 1-4 salariés », « 5-19 salariés » et « plus de 20 salariés ». La tranche des « plus de 20 salariés » se justifie par le fait que l'économie luxembourgeoise est dominée par des structures de petite taille. **En 2004 en effet, le STATEC recense 93,6% d'entreprises dont l'effectif est compris entre 0 et 19 salariés.** Seul 6,4% des entreprises luxembourgeoises ont donc un effectif supérieur à 20 salariés. Pour aller en ce sens, le STATEC ne recense qu'une trentaine de grosses entreprises au Luxembourg, c'est-à-dire employant plus de 800 personnes. Il semble donc peu pertinent de détailler d'avantage les classes au dessus de 20 salariés.

Plus particulièrement, dans l'annuaire statistique en 2007<sup>15</sup>, le STATEC présente le secteur de l'artisanat comme correspondant « plus ou moins aux petites entreprises (small business) de l'industrie et de certains services (réparations, coiffeurs, etc.), mais sans qu'il existe une démarcation précise ». Ainsi, pour décrire les entreprises artisanales affiliées par classe de grandeur entre 1970 et 2006, le STATEC utilise une classification très détaillée allant de « sans salariés », à « plus de 499 salariés », en passant par les tranches : « 1-4 », « 5-9 », « 10-19 », « 20-49 », « 50-99 », « 100-499 » et « 200-499 ».

De la même manière, les entreprises artisanales sont plus nombreuses dans la tranche « moins de 20 salariés » : soit presque 85% du total des entreprises artisanales.

14 « Le Luxembourg en Chiffres », Statec, 2007.

15 « Annuaire statistique du Luxembourg », Statec, 2007

Le kaléidoscope<sup>16</sup> de l'économie luxembourgeoise en 2006 se rapproche quand à lui d'avantage de la définition européenne fournie ci-avant, pour analyser la démographie des entreprises et notamment innovantes, avec une segmentation en trois : « 10-49 salariés », « 50-249 salariés » et « 250 salariés et plus ». Ainsi, de la même manière que cela a été observé en Lorraine pour l'analyse de la démographie des entreprises en général, plusieurs instances représentatives luxembourgeoises segmentent les PME en deux groupes : les PE (moins de 50 salariés) et les PME (moins 250 salariés).. Les nuances avec la définition européenne proposée dans le tableau suivant se situent d'avantage au niveau du chiffre d'affaires, du total du bilan ainsi que du degré d'indépendance des entreprises.

Sources	Définition
<b>Confédération Luxembourgeoise du Commerce (CLC) et Ministère des Classes Moyennes*</b>	<u>PME</u> : < 250 personnes < 50 millions € chiffre d'affaires < 43 millions € total du bilan indépendante (< 25% des parts détenues par une non-PME)
	<u>PE</u> : < 50 personnes < 10 millions € chiffre d'affaires < 10 millions € total du bilan indépendante (< 25% des parts détenues par une non-PME)
<b>Guichet PME**</b>	<u>PME</u> : < 250 personnes < 40 millions € chiffre d'affaires < 27 millions € total du bilan indépendante (< 25% des parts détenues par une non-PME)
	<u>PE</u> : < 50 personnes < 7 millions € chiffre d'affaires < 5 millions € total du bilan indépendante (< 25% des parts détenues par une non-PME)

\* Loi du 30 juin 2004 portant sur la création d'un cadre général des régimes d'aides en faveur du secteur des classes moyennes (Mémorial A, N°142 du 6 août 2004).

\*\* Fiche d'information « Comment financer un projet ? Les emprunts, les garanties et les aides étatiques », Guichet Unique, 2005

**Tableau 8: définition de la PME utilisée au Luxembourg**

<sup>16</sup> « L'économie luxembourgeoise. Un kaléidoscope », Statec, 2006

Suite à l'étude de la définition des PME en Lorraine et au Luxembourg, nous pouvons proposer la synthèse suivante pour les besoins de l'enquête. Nous nous basons principalement sur la définition européenne de la PME.

**Nous proposons ainsi d'observer une répartition en deux groupes :**

**les structures de moins de 50 salariés, segmentées par les classes « moins de 5 salariés », « 5-19 salariés » et « 20-49 salariés »,**

**et celles de plus de 50 salariés en déterminant un seuil de 500 salariés, avec une tranche intermédiaire de « 50-249 salariés ».**

De la même manière que pour la taille de la PME, il existe des nuances quand à la classification des activités des entreprises étudiées dans l'enquête. Une analyse des correspondances métiers a ainsi été préalablement menée entre les deux régions, en vue de proposer une synthèse servant à l'échantillonnage.

c) Analyse des correspondances métiers entre les PME lorraines et luxembourgeoises.

L'INSEE en Lorraine comme le STATEC au Luxembourg, se base sur la nomenclature statistique des activités économiques communautaires européennes (NACE) pour recenser les entreprises<sup>17</sup>. Celle-ci identifie 99 activités.

Comme cela a déjà été énoncé, au Luxembourg, l'artisanat ne figure pas en tant que telle dans les nomenclatures d'activités. L'artisanat luxembourgeois comprend en effet les entreprises affiliées à la Chambre des Métiers, et dont le patron est détenteur d'un brevet de maîtrise ou d'un diplôme équivalent.

---

<sup>17</sup> Avec la particularité qu'en France il s'agit de la nomenclature d'activités françaises (NAF)

Quatorze groupes de métiers sont néanmoins identifiés par la Chambre des Métiers :

- Les métiers de l'alimentation
- Les métiers de la mode, de la santé, de l'hygiène
- Les métiers de la mécanique
- Les métiers de la construction
- Les métiers de la construction voirie pavage
- Les métiers de la toiture et étanchéité
- Les métiers de la serrurerie
- Les métiers de l'électricité
- Les métiers du sanitaire et du chauffage
- Les métiers de la menuiserie
- Les métiers de revêtements de sols et murs
- Les métiers de plafonneur-façadier
- Les métiers de peinture et vitrerie
- Les métiers divers

Etant donné que l'enquête au Luxembourg cible des PME artisanales et compte tenu de la particularité de cette catégorie d'entreprises, il nous est apparu important de procéder à une analyse en termes de correspondances métiers entre les deux régions. Le tableau 9, présente le résultat de cette analyse.

	Métiers étudiés en Lorraine	Métiers étudiés au Luxembourg
<b>Agro-alimentaire</b>	Laiterie, abattage bétail, fromagerie	Métiers de l'alimentation (boulangier-pâtissier, pâtissier-chocolatier-confiseur-glacier, boucher-charcutier, traiteur)
<b>Industrie et mécanique</b>	Fabrication de moteurs industriels, systèmes de protection, mécanique, fabrication d'emballage, boîtes métalliques, fabrication de cristaux, fabrication de tubes électriques, appareils ménagers, bois/papier, fabrication de plaques, fumisterie industrielle, négoce en ferrure.	Métiers de la mécanique (mécanique autos et motos, mécanique générale)
<b>Services</b>	Hôtellerie, transport, assurance, imprimerie, cartes électroniques, enseignement, imprimerie	Métiers de l'électricité (électronicien en télécommunication et télé information), métiers divers (imprimerie)
<b>Construction</b>	Fabrication de matériaux, revêtement, travaux publics, logements, construction métallique, logements, BTP.	Métiers de la construction (entreprise de construction, entrepreneur de construction métallique). Métiers de la toiture et étanchéité (charpentier, couvreur) Métiers de peinture et vitrerie (peintre décorateur) Métiers de revêtements de sols et murs (poseur de tapis et autres revêtements de sols)

**Tableau 9: synthèse métiers retenue pour les besoins de l'enquête.**

### 1.2.2 *Echantillonnage et taux de réponse.*

L'échantillonnage réalisé sur les fichiers sources, s'inscrit dans une visée exploratoire. Il relève donc peu de l'application de méthodes rigoureuses et systématiques, comme c'est le cas lorsqu'il s'agit d'enquête quantitative de gros volume. Nous avons cependant fixé un certains nombre de principes à respecter.

#### a) Principes d'échantillonnage.

Dans un premier temps, nous avons souhaité respecté une certaine homogénéité entre les tranches « moins de 50 salariés » et « plus de 50 salariés ».

L'analyse ci-dessus démontre une part prédominante d'entreprises de moins de 50 salariés, dans les économies lorraines et luxembourgeoises. Il paraîtrait donc logique d'observer dans le plan d'échantillonnage de l'enquête une même répartition. L'objet de l'enquête portant sur le déploiement des outils de gestion, il est important de cibler des structures en rapport, c'est-à-dire ayant mis en œuvre un projet d'instrumentation.

Or, selon Churchill et Lewis (1983), plus la PME évolue en taille, plus son système de gestion va être structuré. Il paraît donc tout aussi important de cibler des structures de « plus de 50 salariés », afin de recueillir un maximum d'information sur notre objet de recherche.

Dans un deuxième temps, s'inscrivant (certes dans une moindre mesure) dans une logique comparée, il est important d'observer une certaines homogénéité quantitative (nombre de cibles) et qualitative (profil des cibles) entre les PME lorraines et luxembourgeoises interrogées.

b) Taux de réponse.

En Lorraine 257 entreprises ont été ciblées sur les 4150 du fichier source disponible, en respectant les principes d'homogénéité cités. 33 PME ont bien voulu répondre à l'enquête. Le taux de réponse lorrain est donc de 12,87%.

Au Luxembourg l'enquête a été réalisée auprès des 3700 adhérents de la Chambre des Métiers. 122 réponses exploitables ont pu être recueillies. Les 49 cibles retenues en respectant les principes d'homogénéité cités, relèvent d'une méthode de choix d'experts. Nous considérons donc d'avantage que le taux de réponse luxembourgeois s'élève à 40,16% (49/122).

Le taux de réponse global (lorrain et luxembourgeois confondu) de l'enquête est donc de 21,64%.

Nous présentons ci-après le profil des PME répondante, en terme de région d'origine, de secteur et de taille.

c) Profil des PME répondantes.

- Région d'origine

Comme cela a été énoncé ci-dessus, les PME luxembourgeoises répondantes (presque 60% des PME) sont plus nombreuses que les PME lorraines (environ 40%) (voir tableau 10). Le taux de retour luxembourgeois peut s'expliquer par la prescription positive de la Chambre des Métiers. En Lorraine, nous n'avons en effet pas pu bénéficier d'une carte de visite identique.

	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Lorraine</b>	33	40.24%
<b>Luxembourg</b>	49	59.76%
<b>Total</b>	82	100%

**Tableau 10: répartition des PME répondantes en fonction de leur région d'origine.**

- Secteur d'activité des entreprises répondantes

Parmi les PME répondantes, nous observons d'autre part, une représentation de tous les secteurs. En grande majorité les entreprises répondantes viennent du secteur de la construction (39.02%) et de l'industrie (36.59%), puis des services (13.41%), enfin du secteur agro-alimentaire (10.98%) (voir Tableau 1111).

	Fréquence	Pourcentage
<b>Agro-Alimentaire</b>	9	10.98%
<b>Construction</b>	32	39.02%
<b>Industrie</b>	30	36.59%
<b>Services</b>	11	13.41%

**Tableau 11: répartition des PME répondantes suivant leur secteur.**

- Taille

Le principe d'homogénéité de la taille des entreprises, cité pour l'échantillonnage, est également respecté pour les entreprises répondantes.

46 entreprises (soit environ 56%) répondantes ont en effet un effectif inférieur à 50 salariés et 36 (soit presque 44%) un effectif supérieur à 50 salariés (voir tableau 12).

	Fréquence	Pourcentage	Fréquences cumulées	Pourcentage cumulés
<b>Moins de 5 salariés</b>	8	9,76%	8	9,76%
<b>5-19 salariés</b>	20	24,39%	28	34,15%
<b>20-49 salariés</b>	18	21,95%	46	56,10%
<b>50-249 salariés</b>	34	41,46%	80	97,56%
<b>Plus de 250 salariés</b>	2	2,44%	2	100,00%

**Tableau 12: répartition des PME répondantes suivant leur taille.**

On remarquera que les PME répondantes luxembourgeoises sont plus nombreuses dans la tranche « moins de 50 salariés » : elles représentent 71,4% de l'ensemble des PME luxembourgeoises répondantes. A l'inverse, les PME répondantes lorraines sont plus nombreuses dans la tranche « plus de 50 salariés » : leur part sur l'ensemble des PME lorraines répondantes est de 66,7%.

### *1.2.3 Modalités d'administration.*

Dans ce paragraphe, nous évoquerons les modalités d'administration de l'enquête auprès des PME lorraines et luxembourgeoises. Le protocole choisit, diffère en effet, quelque peu d'une région à l'autre.

#### a) Modalités d'administration auprès des PME lorraines

L'enquête lorraine a été menée par entretien téléphonique de 15 à 20 minutes, en collaboration avec les doctorants et les masters recherche de l'Université de Nancy. L'enquête s'adresse aux dirigeants et managers (Responsable Qualité, Responsable Ressources Humaines, Responsable Technique...) des PME.

Il y a moins de réponses que dans le cadre de l'enquête luxembourgeoise mais les données sont plus précises et plus approfondies, car appuyées par des commentaires. De plus, les questions posées ont pu être explicitées par les enquêteurs, limitant de fait les biais de compréhension de la part des entreprises interviewées et les non-réponses.

### b) Modalités d'administration auprès des PME luxembourgeoises

L'enquête luxembourgeoise a quant à elle été administrée par courrier dans le cadre de l'enquête conjoncturelle, bi annuelle de la Chambre des Métiers Luxembourgeoise en mars-avril 2007. Elle s'adresse également aux dirigeants et managers (Responsable Qualité, Responsable Ressources Humaines, Responsable Technique...) des PME.

Il est à noter de plus, que l'enquête en direction des PME luxembourgeoises a été rédigée en deux versions (français et allemand), en vue de s'adapter à la spécificité multi-langue du pays.

Le contenu de l'enquête ainsi que ses modalités d'échantillonnage et d'administration, étant définis, avant d'en présenter ses résultats, nous nous proposons d'introduire quelques éléments d'exploitation des données.

## **1.3 Exploitation des données de l'enquête**

L'enquête exploratoire s'inscrit dans une perspective quantitative. Le traitement des données s'est fait sur le logiciel statistique SAS. Nous présentons les opérations successives réalisées sur la base de réponses.

### *1.3.1 Analyse descriptive des variables ou tri à plat*

Un tri à plat restitue la distribution des différentes réponses obtenues à une question. Il porte sur une seule variable et permet d'obtenir un bilan de ses réponses. Cette opération correspond à ce qu'en statistiques on appelle un « tableau des fréquences »<sup>18</sup>.

*Exemple : réparation sectorielle des PME étudiées.*

---

<sup>18</sup> C'est un tableau statistique permettant de connaître la distribution, en nombre et en proportion, des individus entre les différentes modalités d'une question à réponse unique ou multiple.

### 1.3.2 Analyse des relations entre les variables ou étude des corrélations et régressions.

L'étude des corrélations, souvent aussi appelée tri croisé, permet de mettre en évidence des différences de comportement sur les sous-populations étudiées ou l'existence de variables explicatives et de corrélations entre deux variables. L'opération consiste en fait à croiser les résultats obtenus sur deux questions (ou variables).

*Exemple : adoption des outils de gestion en fonction du secteur des PME étudiées.*

L'étude des régressions est une technique d'analyse statistique multi variée permettant d'expliquer le comportement d'une variable (expliquée ou indépendante) à l'aide d'autres variables (explicatives ou indépendantes).

*Exemple : l'adoption des outils de gestion peut-elle être expliquée par le secteur, la taille et le territoire des PME étudiées.*

Afin de vérifier la significativité de ces tests on calcule le khi2. Le test du  $\chi^2$ <sup>19</sup> permet, partant d'une hypothèse et d'un risque supposé au départ, de rejeter l'hypothèse si la distance entre deux ensembles d'informations est jugée excessive.

Il est particulièrement utilisé comme test d'adéquation d'une loi de probabilité à un échantillon d'observations supposés indépendants et de même loi de probabilité. Un test d'homogénéité concerne un problème voisin, la comparaison d'échantillons issus de populations différentes. De manière assez différente, un test d'indépendance porte sur des données qualitatives.

*Exemple :*

*Si le Khi2 est supérieur à 10%, la corrélation ou la régression n'est pas significative.*

*Si le Khi2 est compris entre 5% et 10%, le test est moyennement significatif.*

*Si le khi2 est compris entre 1% et 5%, la relation entre les deux variables testées est significative.*

*Enfin, si le khi2 est inférieur à 1%, cette relation est très significative.*

---

<sup>19</sup> Prononcer « khi-deux » ou « khi carré », on écrit également à l'anglaise « chi-deux » ou « chi carré »

### 1.3.3 *Identification et description de groupes homogènes de PME ou classification ascendante hiérarchique, analyse en composantes principales et multiples*

La classification ascendante hiérarchique (CAH) s'applique à des variables quantitatives ou qualitatives et permet d'agréger progressivement des individus (les PME dans le cadre de l'enquête), en fonction de la distance qui les sépare. Les résultats sont ainsi présentés sur un arbre hiérarchique, de sorte que la constitution de groupes homogènes d'individus ou de typologies est rendue possible.

L'analyse en composantes principales (ACP) se base sur l'étude de variables quantitatives. Nous nous intéresserons donc aux variables présentes dans la question 15 : « Sur une échelle de 1 pour très important à 10 pour moins important, notez les facteurs suivants dans leur contribution à la réussite de la mise en œuvre de l'outil ou de la démarche de management ». C'est une méthode purement descriptive, qui permet de résumer l'information en réduisant le nombre de dimensions.

Elle répond ainsi, essentiellement à trois objectifs :

Résumer l'ensemble des variables par un petit nombre de variables synthétiques,

Mettre en évidence les liaisons existantes entre les variables et faire apparaître la structuration de celles-ci,

Enfin, évaluer les ressemblances et les différences entre individus (dans le cadre de notre enquête les PME), pour constituer des groupes d'individus homogènes.

L'analyse en composantes multiples (ACM) est également une méthode purement descriptive, qui s'applique sur des variables quantitatives (mises en classes) mais aussi qualitatives. De fait, contrairement à l'ACP, que nous mettons en œuvre que sur les 22 facteurs de réussites proposées dans la question 15 du questionnaire, l'ACM s'applique ici à toutes les variables présentes dans la base. Cette analyse plus détaillée nous permettra de caractériser d'avantage les groupes homogènes de PME identifiés.

L'ACM répond en effet, à trois objectifs majeurs :

Résumer l'information en réduisant le nombre de dimensions et en synthétisant sur des plans factoriels,

Mettre en évidence les associations existantes entre les modalités de variables. En d'autres termes, faire apparaître la structuration des modalités des variables, et ainsi, d'éventuelles non-linéarités,

Enfin, évaluer les ressemblances et les différences entre individus (les PME dans le cadre de notre enquête), c'est-à-dire, faire apparaître leur proximité et ainsi constituer des groupes d'individus homogènes.

## **2. Principaux résultats issues de l'analyse des données**

Cette seconde partie a pour objet de présenter les résultats du traitement des données réalisé sous le logiciel SAS.

Nous proposons pour ce faire, d'exposer dans un premier temps les éléments descriptifs du profil des PME répondantes et leur comportement en matière d'instrumentation de gestion. A savoir nous traiterons de l'évolution de leurs indicateurs conjoncturels, des facteurs pouvant limiter leur activité, des outils de gestion qu'elles déploient, ainsi que du jugement qu'elles portent sur leur mise en œuvre.

Cette première sous-partie permet d'introduire un développement spécifique sur la manière dont les quatre variables « PME-dirigeant-outils de gestion-prescripteurs » impactent sur le processus d'instrumentation de la PME, en réponse à la question posée par le chapitre.

Pour chacune des sous-parties identifiées, nous présentons dans un premier temps les statistiques chiffrées, que nous commentons ensuite.

## 2.1 Profil des PME étudiées et comportement en matière d'instrumentation

### 2.1.1 Profil des PME étudiées

Dans ce paragraphe, nous présentons les résultats de l'analyse descriptive et des relations (corrélations et régressions) des variables de profil des PME étudiées. Plus précisément nous exposons l'évolution des indicateurs conjoncturels des PME depuis décembre 2006, ainsi que la prévision qu'elles font de leur progression à 3 mois, et d'autre part les facteurs qu'elles identifient comme limitant leur activité.

#### a) Evolution des indicateurs conjoncturels et prévisions à 3 mois.

- Une tendance à la stabilisation de l'activité et du chiffre d'affaires

Sur l'ensemble des PME interrogées, il semble que la tendance soit largement à la stabilisation de l'activité (presque 47%), (puis à la hausse (presque 36%), enfin à la baisse (presque 18%).

A l'instar de l'évolution de l'activité, le chiffre d'affaires des PME au moment de l'enquête a tendance à se stabiliser (pour environ 48% des PME étudiées). Pour presque 37% il a augmenté et pour environ 15% il a diminué.

- Une stabilisation des recrutements dans les PME

Au moment de l'enquête, il apparaît que la majorité des PME étudiées n'aient pas recruté (environ 58% des PME déclarent que leurs effectifs sont stables). Presque 35% ont connu une augmentation de leurs effectifs et environ 7% enfin, ont dû licencier du personnel.

- Une propension stable à l'investissement

Les investissements réalisés par les PME étudiées sont stables pour presque 64,5%, en augmentation pour environ 21% et en diminution pour presque 14,5%.

- Une prévision optimiste de l'activité

Les PME étudiées prévoient pour la moitié une augmentation de leur activité sur les 3 mois suivants, presque 44% pensent que celle-ci va stagner et environ 6% diminuer.

- Une volonté de stabiliser les effectifs

Sur les 3 mois suivants l'enquête, environ 73% des PME interrogées ne vont pas d'embaucher, environ 18% pensent augmenter leurs effectifs et presque 9% les diminuer.

- Une planification stabilisée des investissements

A l'instar de l'évolution des investissements au moment de l'enquête, les investissements prévues par les PME à trois mois vont stagner, ensuite pour presque 14,5% ils vont, soit augmenter, soit diminuer.

#### b) Facteurs pouvant limiter l'activité des PME

- Autant de PME identifiant et n'identifiant pas de facteurs limitant leur activité

La moitié des PME interrogées estiment que leur activité est gênée par un facteur limitant, tandis que la deuxième moitié d'entre elles n'identifient pas de facteur limitant.

- Une majorité de PME gênées par une insuffisance de la demande et de l'équipement

Sur les 50% de PME observant des facteurs limitant leur activité, la majorité est gênée par une **insuffisance de la demande** (presque **13,5%**), puis par un **manque d'équipement** (environ **6%**). Presque **5%** estiment être confrontées à des **contraintes financières**, presque **4%** à des **problèmes de matières premières**, enfin environ **2,5%** soit à un **manque de main d'œuvre**, soit à une **insuffisance de la demande conjuguée à un déficit d'équipement**. Les reste des PME identifient (à chaque fois pour un peu plus de 1%) des facteurs d'origines diverses combinés, ou non, (autre facteur limitant, contrainte financière et manque de main d'œuvre, insuffisance de la demande et contrainte financière, insuffisance de la demande et manque de main d'œuvre, insuffisance de la demande et concurrence, insuffisance de l'équipement et

contrainte trois postes, non conformités, adaptation aux effets de la délocalisation, capacité de production, choix stratégiques des donneurs d'ordre, climat, congés, climat et congés et réglementation) (voir tableau suivant).

<b>Origine des facteurs limitants</b>	<b>Pourcentage</b>
Autre facteur limitant	1.22%
Contrainte financière	<b>4.88%</b>
Contrainte financière et manque de main d'œuvre	1.22%
Insuffisance de la demande	<b>13.41%</b>
Insuffisance de la demande et contrainte financière	1.22%
Insuffisance de la demande et insuffisance de l'équipement	<b>2.44%</b>
Insuffisance de la demande et manque de main d'œuvre	1.22%
Insuffisance de la demande et concurrence	1.22%
Insuffisance de l'équipement	<b>6.10%</b>
Insuffisance de l'équipement et contrainte trois postes	1.22%
Manque de main d'œuvre	<b>2.44%</b>
Non conformités	1.22%
Adaptation aux effets de la délocalisation	1.22%
Capacité de production	1.22%
Choix stratégiques des donneurs d'ordre	1.22%
Climat*	1.22%
Congés*	1.22%
Climat et congés	1.22%
Matières premières	<b>3.66</b>
Réglementation	1.22
Absence de facteurs limitants	50.00

\* Ce facteur concerne essentiellement les PME du secteur de la construction.

**Tableau 13: Origine des facteurs limitant l'activité des PME interrogées**

c) Relations entre - région d'origine, secteur, taille - et facteurs limitant l'activité des PME étudiées.

Les facteurs limitant l'activité des PME peuvent être d'origine diverses et requièrent dans la réalité quotidienne des entreprises une analyse contingente.

Les PME du secteur des services ne vont pas en effet être confrontées aux mêmes contraintes et problématiques que celles de l'industrie, notamment parce qu'elles évoluent dans un environnement différent. De fait, nous avons poursuivi notre analyse en s'interrogeant sur les relations qui pouvaient y avoir entre les facteurs limitant l'activité des PME et leur région d'origine, leur secteur et leur taille.

- Une même tendance observée en matière de présence de facteurs limitant l'activité, quelque soit la région d'origine, le secteur et la taille de la PME

Dans un premier temps, nous avons testé la relation entre ces trois dernières variables et la présence ou non de facteurs limitant l'activité de l'entreprise.

L'analyse du khi 2 dans les tests de régression et de corrélation montrent que les variables : **« région d'origine » et « taille » n'ont pas d'impact sur la présence de facteurs limitant l'activité des PME étudiées** (Khi 2 > 10%). Il importe donc peu de présenter les résultats des tests réalisés entre ces deux types de variables, puisque les tendances obtenues par région d'origine ne différeront pas ou très peu de la tendance observée sur les PME.

Nous pouvons énoncer **une même remarque pour la variable secteur, qui agit de manière peu significative<sup>20</sup> sur la présence de facteurs limitant l'activité des PME.**

- Des facteurs limitant l'activité dont l'origine peut différer d'une région à l'autre.

Dans un deuxième temps, nous avons testé la relation entre les variables : région d'origine, secteur et taille, et l'origine des facteurs limitant l'activité des PME.

**Le secteur et la taille n'ont pas d'impact sur l'origine de ces facteurs.**

En revanche, d'après les tests de corrélation et de régression, il semble que **la présence d'autres facteurs limitant l'activité des PME** (non conformités, capacités de production, manque de matières premières...) **soit différente d'une région à une autre.**

Le test du khi 2 étant peu significatif à 8,95%, il faut néanmoins nuancer ce résultat. C'est la raison pour laquelle nous l'avons interprété d'avantage **sous l'angle de la conscience des PME de leurs facteurs limitants.**

Plus précisément, il semble que les PME lorraines soient plus au fait des facteurs limitant leur activité.

Le Tableau 14 montre en effet, une propension supérieure d'autres facteurs limitants en Lorraine (12,5% contre 3,75% au Luxembourg), avec une majorité de facteurs liés au manque de matières premières (3,75%).

---

<sup>20</sup> La présence de facteurs limitant l'activité est notamment différente pour le secteur agroalimentaire, mais de manière peu significative (Khi 2 = 9,57%, donc très proche de 10%).

<b>Autres facteurs limitants</b>	<b>Lorraine</b>	<b>Luxembourg</b>
Non-conformités	1.25%	0.00%
Adaptation aux effets de la délocalisation	1.25%	0.00%
Capacité de production	1.25%	0.00%
Choix stratégiques des donneurs d'ordre	1.25%	0.00%
Climat	0.00%	1.25%
Concurrence	1.25%	0.00%
Congés	0.00%	1.25%
Congés et climat	0.00%	1.25%
Contrainte 3 postes	1.25%	0.00%
Manque de matières premières	<b>3.75%</b>	0.00%
Réglementation	1.25%	0.00%
Total	<b>12,5%</b>	<b>3,75%</b>

*Fréquences manquantes = 2*

**Tableau 14: répartition des autres facteurs limitant l'activité en fonction de la région d'origine des PME étudiées.**

d) Impact des facteurs pouvant limiter l'activité sur l'évolution et la prévision de l'activité.

Partant du postulat que la présence de facteurs limitants peut avoir un impact sur l'activité des PME, nous avons testé cette relation. A cet effet, **l'analyse du khi 2 dans les tests de corrélation et de régression conduit à penser que les PME étudiées ont tendance à surestimer les facteurs limitant leur activité.**

Ainsi, sur une proportion équivalente de cas observés (41 et 40), il semble qu'à l'inverse du discours général, l'activité des PME a eu tendance à augmenter d'avantage lorsque celles-ci étaient gênées par un facteur limitant (**19,75%**). L'observation du Tableau 155 montre en fait qu'il existe une tendance à la surestimation des facteurs limitants de l'activité par les PME, ayant déclaré une augmentation de leur activité.

Partant du postulat précédemment énoncé les PME dont l'activité est gênée par des facteurs limitants, ne devraient pas enregistrer d'augmentation de leur activité. Or, il faut remarquer aussi que ce **même indicateur a eu tendance à d'avantage diminuer en présence de facteurs limitants** (presque **13,6%** contre 3,7% lorsque l'entreprise n'est pas limitée dans son activité).

Evolution de l'activité depuis décembre 2006	Présence de facteurs limitant l'activité	
	non	oui
Augmentation	16.05%	<b>19.75%</b>
Diminution	3.70%	<b>13.58%</b>
Stabilisation	<b>30.86%</b>	16.05%
Total	50.62%	49.38%

*Fréquence manquante = 1*

**Tableau 15: évolution de l'activité suivant la présence de facteurs limitant l'activité<sup>21</sup>**

Par exemple, les PME étudiées prévoient en très large majorité **une augmentation de leur activité** (presque **41,5%**) et **une stabilisation de celle-ci** (presque **42,7%**), dans la mesure où elles ne sont **pas limitées par un manque d'équipement** (voir Tableau 166).

Parmi celles qui identifient ce facteur comme limitant leur activité, aucune n'envisage de diminution de celle-ci à 3 mois. Le manque d'équipement étant considéré (voir Tableau 1313) comme un des deux plus importants facteurs limitant l'activité des PME, si on reprend le même postulat de départ, ce facteur n'est donc pas un élément pouvant gêner l'activité future.

Prévision de l'activité à 3 mois	Insuffisance de l'équipement	
	Non	Oui
Augmentation	<u>41.46%</u>	8.54%
Diminution	6.10%	0.00%
Stabilisation	<u>42.68%</u>	1.22%
Total	90.24%	9.76%

**Tableau 16: prévision de l'activité à 3 mois en fonction de l'insuffisance de l'équipement<sup>22</sup>**

<sup>21</sup> Khi 2 très significatif à 1,32%

<sup>22</sup> Khi 2 peu significatif à 8,11%.

e) Principaux apports de l'étude du profil des PME étudiées.

La lecture des données précédentes montre que l'activité et le chiffre d'affaires des PME étudiées ont eu tendance à stagner au moment de l'enquête. Les PME ont cependant une vision plutôt optimiste de l'évolution de ce type d'indicateur, puisque 50% d'entre elles pensent que leur activité va augmenter au cours des trois mois suivants.

D'autre part, la majorité des PME interrogées ont vu leurs effectifs stagner et n'envisagent pas de recruter dans les 3 mois suivants l'enquête.

Enfin, les investissements réalisés et prévus à trois mois par ces PME ont tendance à stagner. A cet effet, on remarquera quand même, que les deux questions qui se rapportent aux investissements, ont une plus forte propension aux non réponse (6 fréquences manquantes chacune). Ces données se révèlent être en effet souvent confidentielles ou peu connues, car peu diffusées dans l'entreprise.

On pourra remarquer d'autre part, que si les PME prévoient en majorité une augmentation de leur activité, elle n'envisage pas la même évolution pour leurs investissements. De fait, **on peut supposer que leurs attentes sont essentiellement centrées vers la productivité, qui peut passer par des projets d'innovation et d'instrumentation.**

De manière générale, les PME interrogées sont autant à constater la présence de facteurs limitants et autant à n'en identifier aucun. Nous avons interprété ces résultats sous l'angle de la conscience ou non de ces facteurs.

En d'autres termes, nous constatons que **les facteurs limitant l'activité des PME dans la réalité, sont rarement ceux qu'elles perçoivent.**

Ainsi, 50% PME étudiées ont conscience que leur activité est gênée par un facteur limitant et 50% d'entre elles n'en sont pas conscientes, alors que dans la réalité leur activité est peut être ralentie par ces facteurs.

Parmi celles qui déclarent être gênées dans leur activité, **l'insuffisance de la demande et des équipements semblent des causes majeures.**

En outre, il apparaît que les PME lorraines connaissent mieux les facteurs qui limitent leur activité, que les PME luxembourgeoises. Cette différence reste néanmoins peu significative ( $\chi^2 = 8,95\%$ , proche de 10%), notamment parce que l'enquête sur les PME lorraines, réalisée par téléphone, procure davantage de complément sur les autres facteurs limitants.

Enfin, partant du postulat, que la présence de facteurs limitant l'activité entraîne une baisse voire une stabilisation<sup>23</sup> de l'activité, l'analyse montre que les PME interrogées ont eu tendance à surestimer la présence de facteurs limitant leur activité.

### 2.1.2 Comportement des PME en matière d'instrumentation de gestion

Dans ce paragraphe, nous proposons de présenter les résultats de l'analyse descriptive et des corrélations et régressions, permettant de caractériser le comportement des PME en matière d'instrumentation. Plus précisément, nous évoquerons leur degré de déploiement des outils et démarches de management, leur type de projet d'instrumentation, ainsi que le jugement qu'elles portent sur leur mise en œuvre.

#### a) Degré de déploiement des outils de gestion dans les PME étudiées.

- Une propension générale élevée à déployer des outils de gestion dans les PME lorraines et luxembourgeoises

Sur l'ensemble des PME étudiées, environ **68,3%** affirment avoir déployé au cours des deux dernières années, un outil ou une démarche de management. On remarque toutefois, quelques nuances dans le déploiement de ces outils et démarches de management en fonction de la région d'origine des PME.

---

<sup>23</sup> La stabilisation de l'activité peut être voulue ; choisie stratégiquement par la direction de la PME, ou contrainte par l'environnement.

- Une plus forte tendance à adopter des outils et démarches de management dans les PME lorraines

D'une part, **le degré de déploiement des outils et démarches de management semble plus élevé dans les PME lorraines (presque 35,4%)**, que dans les PME luxembourgeoise (presque 33%).

D'autre part, **le nombre de PME n'ayant pas mis en œuvre d'outils et démarches de management semble plus important au Luxembourg (presque 27% contre seulement 4,8% en Lorraine)**.

La constatation d'une telle différence reste à nuancer compte tenu du mode d'administration du questionnaire différent dans les deux régions. La voie téléphonique choisie pour l'enquête lorraine a peut-être permis de clarifier d'avantage le concept d'outils et démarches de management, ce qui a pu favoriser la compréhension du terme « outil » et entraîner de fait un taux de réponse supérieur.

b) Type de projet d'instrumentation de gestion.

- Une répartition équilibrée entre la qualité et l'informatique

Parmi les 68,3% de PME ayant mis en œuvre un outil ou une démarche de management, la répartition du type d'outil ou démarche déployé est assez équilibrée :

- **25,6%** des PME ont adopté un **outil/démarche informatique**,
- environ **23%** un **outil/démarche qualité**
- et **20,7%** à la fois un **outil/démarche informatique et qualité**.

	Fréquence	Pourcentage
Informatiques	21	<b>25.61%</b>
Qualité	19	<b>23.17%</b>
Qualité et Informatiques	17	<b>20.73%</b>

**Tableau 17: type d'outils et démarches mis en œuvre dans les PME étudiées**

- Un déploiement majoritaire d'outils qualité supports (tableaux de bord, système d'écoute client, ressources humaines...), puis de référentiels ISO

Dans la catégorie « qualité », les outils et démarches les plus adoptés dans les PME étudiées sont, **les tableaux de bord, système d'écoute client et outils ressources humaines (environ 12,2%)**, puis **les systèmes qualité de type ISO (presque 11%)**.

	Fréquence	Pourcentage
Démarches d'amélioration	2	2.44%
Démarches d'amélioration +Tableaux de bord, système d'écoute client et outils RH +Normes grande distribution	1	1.22%
Démarches sécurité	1	1.22%
Système Qualité ISO*	9	<b>10.98%</b>
Système Qualité ISO +Démarches d'amélioration + Tableaux de bord, écoute client et outils RH +OHSAS	1	1.22%
Système Qualité ISO+Démarche EHS**	3	3.66%
Système Qualité ISO + Tableaux de bord, écoute client et ressources humaines	1	1.22%
Système Qualité ISO + Tableaux de bord, écoute client et ressources humaines + Formation en organisation et marketing	1	1.22%
Système Qualité ISO + Tableaux de bord, écoute client et outils RH +Gestion documentaire	1	1.22%
Système Qualité ISO + Tableaux de bord, écoute client et outils RH +référentiel produits et services entreprise	1	1.22%
Tableaux de bord, écoute client et outils RH	10	<b>12.20%</b>
Tableaux de bord, écoute client et outils RH +audit externe	1	1.22%
Norme interne	1	1.22%
Outils d'organisation générale	1	1.22%
Procédures sécurité	1	1.22%
Outils techniques	1	1.22%
Pas d'outils qualité	46	56.10%

*\*Sous entendu aussi entretien d'un système qualité de type ISO*

*\*\*Environnement Hygiène et Sécurité*

**Tableau 18: nature des outils et démarches « qualité » mis en œuvre dans les PME**

- Une tendance au déploiement d'outils informatiques spécifiques associés dans certains cas à de la gestion de projet

Dans la catégorie « informatique », les outils et démarches les plus déployés dans les PME étudiées sont, **les outils informatiques spécifiques** (comptabilité, gestion de production, ressources humaines...) (pour presque **22%** des PME), puis ces derniers **combinés à des outils informatique de gestion de projet** (pour **7,3%** des PME) (voir Tableau 199).

	Fréquence	Pourcentage
ERP	1	1.22%
Gestion de projet	3	3.66%
Informatique global	1	1.22%
Informatique globale +Gestion de projet +Logiciel entreprise	1	1.22%
SAP	1	1.22%
Informatique spécifique	18	<b>21.95%</b>
Informatique spécifique +ERP	1	1.22%
Informatique spécifique +Gestion de projet	6	<b>7.32%</b>
Informatique spécifique + Informatique global	1	1.22%
Système de gestion d'exploitation 2007	1	1.22%
Logiciel primus	1	1.22%
Logiciel de suivi des commandes	2	2.44%
Maintenance préventive	1	1.22%
Pas d'outils informatiques	44	53.66%

**Tableau 19: nature des outils et démarches « informatiques » mis en œuvre dans les PME**

Dans la perspective d'une analyse contingente, les outils et démarches de management déployés peuvent différer d'un secteur à l'autre.

Par exemple, on retrouve davantage de démarches qualité dans les PME du secteur automobile, les principaux constructeurs les ayant intégré dans la sélection et l'évaluation de leurs fournisseurs.

De fait, nous nous sommes interrogés sur la relation qu'il pouvait y avoir entre le type d'outils et démarches mis œuvre et le secteur au sein duquel évolue la PME.

c) Relation entre le type d'outils déployés, et le secteur des PME étudiées.

Les PME des **secteurs agroalimentaire, de la construction et de l'industrie** vont avoir plus tendance à déployer **soit des outils qualité, soit des outils informatiques**.

On retiendra surtout que les PME de **services** déploient quand à elles de manière plus marquée **des outils informatiques**.

d) Impact du déploiement d'outils sur la prévision de l'activité des PME.

L'analyse du khi 2, dans les tests de corrélation et de régression, montre que la mise en œuvre des outils et démarches de management peut avoir un impact sur la prévision de l'activité des PME étudiées.

- Une prévision plus optimiste de l'activité des PME ayant déployé un outil ou une démarche de management.

Le déploiement ou non d'un outil ou d'une démarche qualité semble avoir une influence significative sur la prévision de l'activité à trois mois des PME étudiées (khi 2 = 2,5%).

Ainsi, on observe une prévision plus optimiste de l'activité pour les PME instrumentées : presque **41,5%** des entreprises ayant déployé un outil ou une démarche de management envisagent une augmentation de leur activité à trois mois, contre seulement environ **8,5%** qui n'en ont pas mis en œuvre (voir tableau 20).

Prévision de l'activité	Déploiement d'outils de gestion		
	Non	Oui	Total
Augmentation	<b>8.54%</b>	<b>41.46%</b>	50.00%
Diminution	1.22%	4.88%	6.10%
Stabilisation	21.95%	21.95%	43.90%
Total	31.71%	68.29%	100.00%

**Tableau 20: impact du déploiement d'outils et démarches de management sur la prévision de l'activité à 3 mois**

- Une attente de retour sur l'activité plus importante des PME ayant déployé un outil ou une démarche de type qualité

Plus particulièrement, le type d'outil ou démarche déployé définit de manière significative la prévision que les PME étudiées sur leur activité future ( $\chi^2 = 6,9$ ).

Ainsi, l'attente des PME en terme de retour sur l'activité est d'autant plus élevée lorsqu'elles déploient **des outils qualité seuls (14,6%)** ou **à la fois des outils qualité et informatiques (15,8%)**. En comparaison, **11% environ de PME informatisées** envisagent une augmentation de leur activité à trois mois.

Prévision de l'activité	Type d'outils ou démarches déployés			Total
	Informatique	Qualité	Qualité et Informatique	
Augmentation	<b>10.98%</b>	<b>14.63%</b>	<b>15.85%</b>	50.00%
Diminution	1.22%	1.22%	2.44%	6.10%
Stabilisation	13.41%	7.32%	2.44%	43.90%
Total	25.61%	23.17%	20.73%	100.00%

**Tableau 21: impact du type d'outils et démarches déployés sur la prévision de l'activité à 3 mois**

e) Principaux apports de l'étude du comportement en matière d'instrumentation de gestion des PME étudiées.

Sur l'ensemble de la cible étudiée, le degré de déploiement des outils et démarches de type qualité (majorité de système qualité ISO et de tableaux de bord) et informatiques (spécifique et gestion de projet), semble assez représentatif.

Ces données peuvent être néanmoins nuancées par la méconnaissance des autres outils et démarches proposées (démarches d'amélioration, autres outils qualité... et outils informatiques globaux et autres outils informatiques).

Il y a plus de non déploiement d'outils et démarches au Luxembourg qu'en Lorraine. Cela est notamment vrai pour les outils et démarches informatiques. On peut en effet observer des écarts entre les deux territoires d'origine.

Sur le marché luxembourgeois, le déploiement d'outils et démarches de management n'est pas forcément encore perçu comme une nécessité gage de compétitivité ; les TPE évoluent souvent sur un marché de proximité et les PME sur un marché qui s'élargit progressivement. De plus, le contexte entrepreneurial est différent au Luxembourg. Les notions de patrimoine et d'héritage culturel sont fortement ancrées dans les valeurs. Ainsi, beaucoup de PME sont d'origine familiale et se transmettent de génération en génération, depuis des décennies, ce qui fait que les logiques de management sont différentes d'un territoire à l'autre. Par exemple, au Luxembourg la dimension patrimoniale des directions sera largement plus présente, ce qui contribue à ce que les PME mettent en œuvre seules des outils souvent émergés en interne. Enfin, les références luxembourgeoises en matière de management sont multiples. En effet, dans leurs pratiques, les entreprises luxembourgeoises semblent s'inspirer, de l'Allemagne, la Suisse, la France ou du Québec.

On observe d'autre part que la tendance dans le secteur des services est corroborée par les résultats de l'enquête. Les outils qui y sont déployés sont essentiellement d'essence informatique. Ils sont donc actuellement peu diversifiés. Ce secteur constitue une sorte de niche pour les prescripteurs d'outils et démarches de management.

On remarquera enfin, qu'il existe un impact significatif du déploiement des outils et démarches de management sur la prévision de l'activité.

Cette relation peut être considérée comme le niveau de d'attente des PME face aux outils et démarches de management ; en d'autres termes le niveau de retour sur investissement attendu.

On remarquera un niveau moins élevé pour les outils et démarches informatiques. Ceci peut s'expliquer par la représentation qu'on les PME de ce type d'outils. Il s'agit en effet d'investissements souvent matériels, perçus comme une condition nécessaire au développement de l'activité de l'entreprise. Les PME investissent plus souvent dans ce type de prestations.

A l'inverse, les outils et démarches qualité, investissements considérés le plus souvent comme immatériels et support à la croissance de l'entreprise, relèveront d'un niveau d'exigence supérieur.

Remarquons enfin que ce niveau d'attente est d'autant plus élevé lorsque les PME déploient à la fois des outils et démarches qualité et informatiques, l'investissement étant plus important de fait dans ces cas.

Le profil des PME étudiées et leur comportement en matière d'instrumentation ainsi décrits, nous permettent d'introduire l'analyse sur la manière dont les quatre variables « PME-Dirigeant-Outils/Démarches de management-Prescripteur » impactent sur le processus d'instrumentation de la PME. Nous observons que cette première sous-partie fournit d'ores et déjà quelques éléments de réponse.

D'une part, les PME possèdent des attentes d'avantage centrées sur la productivité (eu égard à l'analyse de leurs prévisions en terme de chiffre d'affaires et d'investissements). En outre, ce n'est pas forcément la présence de facteurs limitant l'activité qui va impulser les projets d'instrumentation, les PME n'en ayant pas forcément conscience en réalité.

D'autre part, le déploiement d'outils et démarches de management va avoir un impact sur l'évolution prévue de l'activité, et plus particulièrement le type d'outils et démarches déployés (qualité ou informatique dans l'enquête) conditionne le degré d'attente de la PME en matière de retour sur l'activité.

## 2.2 Comment les quatre variables « PME/Dirigeant/Outils de gestion/Prescripteur » impactent (sur) le processus d'instrumentation de la PME ?

Cette deuxième sous partie s'intéresse aux données recueillies sur la question 15 du questionnaire.

Dans cette dernière nous avons en effet demandé à l'interviewé, de positionner sur une échelle d'attitude allant de 1 à 10 (1 pour peu important et 10 pour très important), l'impact d'éléments se rapportant aux quatre variables identifiées, sur le processus d'instrumentation de gestion.

La question de la manière dont ces quatre variables impactent sur le processus d'instrumentation de gestion de la PME suppose qu'on s'interroge d'une part sur la façon dont elles se comportent, puis d'autre part sur leur niveau d'impact sur le processus.

Nous présenterons ainsi les résultats de l'analyse en composantes principales et de la recherche d'une classification ascendante hiérarchique.

### 2.2.3 *Comment les quatre variables « PME-Dirigeant-Outils de gestion -Prescripteur » se comportent-elles dans le processus d'instrumentation de gestion ?*

#### a) Méthode d'analyse en composantes principales (ACP) utilisée.

Afin d'identifier la manière dont se comportent les quatre variables identifiées préalablement, nous avons procédé par analyse en composantes principales (noté ACP ci-après).

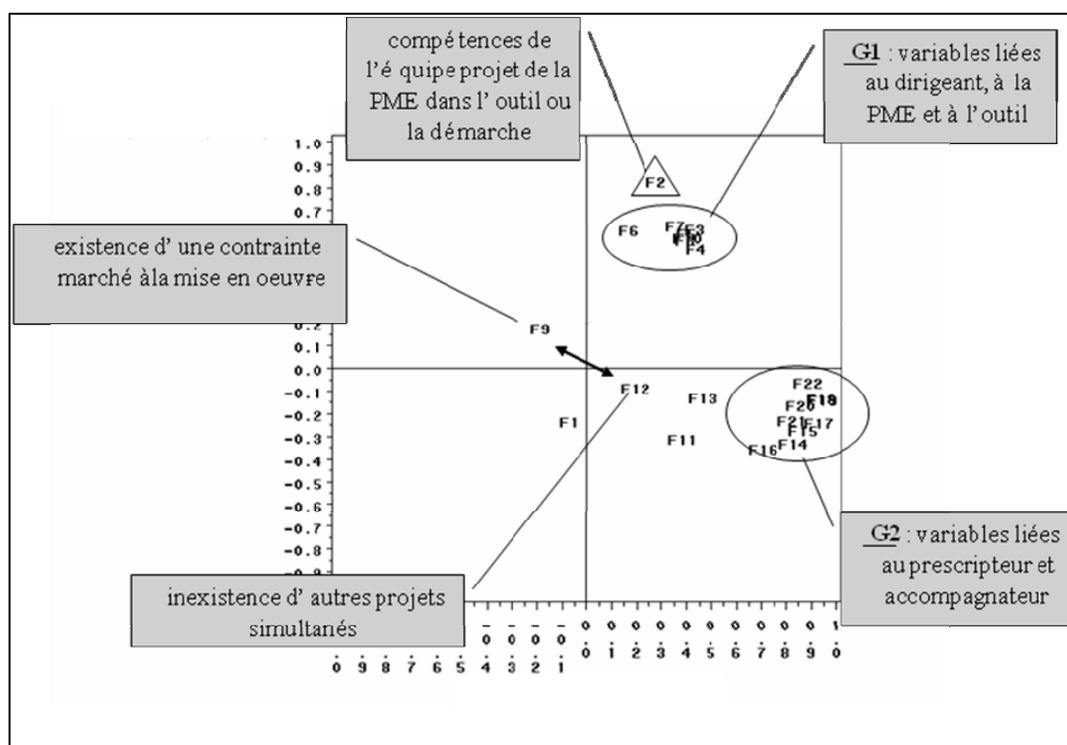
L'analyse en composantes principales se base sur les variables quantitatives. C'est une méthode purement descriptive, qui permet de résumer l'information en réduisant le nombre de dimensions. **Elle permet pour l'étude qui nous concerne, de mettre en évidence les liaisons existantes entre les variables et de faire apparaître leur structuration.**

Quatre types d'ACP ont été menées : une ACP brute, une ACP sur les variables et individus représentés significativement, une ACP brute moins les valeurs manquantes et une ACP brute moins les valeurs manquantes sur les variables représentés significativement.

Eu égard à la pertinence des données, nous avons choisis de présenter **les résultats de l'ACP brute moins les valeurs manquantes**.

### b) Présentation des résultats de l'ACP.

L'analyse permet ainsi de représenter le comportement des quatre variables sur un plan factoriel.



\*Pour simplifier la lecture et la lisibilité des résultats sur le plan factoriel, les facteurs que l'intervéu doit noter dans la question 15, sont notés « F » (pour facteur) suivi de leur numéro (de 1 à 22 comme numéroté dans la question 15)

**Figure 5: représentation du comportement des quatre variables sur un plan factoriel**

Il ressort de la lecture de ce plan factoriel les éléments suivants.

- Les compétences de l'équipe projet de la PME dans l'outil ou la démarche comme facteur significatif dans l'instrumentation.

F2 (les compétences de l'équipe projet de la PME dans l'outil ou la démarche) constitue un cas extrême. La note attribuée à ce facteur est en fait très représentative des notes affectées aux autres facteurs.

- Une instrumentation de gestion qui peut être multi-projet dans le cadre d'une contrainte marché.

Certaines variables semblent opposées et donc indépendantes l'une de l'autre. Il s'agit de F12 (inexistence d'autres projets simultanés) et F9 (existence d'une contrainte marché à la mise en œuvre d'outils de gestion).

Ainsi, lorsque les PME étudiées adoptent un outil de gestion sous contrainte du marché, l'instrumentation n'est pas forcément mono-projet. Inversement, cela veut dire que projet d'instrumentation de gestion émergents, peuvent être à l'origine d'autres projets d'instrumentation.

- Une corrélation entre certains facteurs liés à la PME, à son dirigeant et aux outils de gestion.

On observe dans le groupe 1, une corrélation entre les facteurs suivants :

F3 (implication de la direction), F7 (progressivité de la démarche), se rapportant à la variable « dirigeant de PME »,

F4 (simplicité de l'outil), F5 (adéquation de l'outil) et F6 (retour sur investissement de l'outil) décrivant la variable « outil de gestion »,

F8 (délais de mise en œuvre), F10 (contrainte de mise en œuvre liée à la législation), en lien avec la variable « PME » dans son environnement.

Ainsi, lorsque l'interviewé attribue une note forte (de 6 à 10) à l'un de ces facteurs, sous-entendant que le facteur contribue de manière importante à la réussite de la mise en œuvre de

l'outil ou de la démarche dans son entreprise, il positionnera également le reste des facteurs du groupe 1 dans la tranche supérieure de notation.

Le raisonnement est similaire dans le cas où il donne une note faible (mais cette fois-ci dans la tranche inférieure, de 1 à 5).

- Une corrélation entre les facteurs liés au prescripteur d'outils de gestion.

Dans le groupe 2, les facteurs se rapportant à la variable prescripteur, sont également corrélés. Il s'agit de :

F14 (externalisation de la démarche),

F15 (démarche utilisée par le prescripteur pour la mise en place),

F16 (langue utilisée par le prescripteur dans le projet),

F17 (compétences et expérience du prescripteur),

F18 (confiance envers le prescripteur),

F19 (écoute et disponibilité du prescripteur),

F20 (continuité du suivi de prescripteur sur le projet),

F21 (formation dispensée par le prescripteur auprès des effectifs de l'entreprise)

F22 (documentation produite par le prescripteur).

De la même manière que cela a été formulé pour le groupe 1, lorsque l'interviewé attribue une note forte (de 6 à 10) à l'un des facteurs du groupe 2, sous-entendant que le facteur contribue de manière importante à la réussite de la mise en œuvre de l'outil ou de la démarche dans son entreprise, il positionnera également le reste des facteurs de ce groupe dans la tranche supérieure de notation. Le raisonnement est similaire dans le cas où il donne une note faible (mais cette fois-ci dans la tranche inférieure, de 1 à 5).

c) Analyse des résultats issus de l'ACP.

L'étude des résultats de l'ACP fait ressortir le poids plus ou moins significatif de certains facteurs sur le processus d'instrumentation de gestion de la PME. Il conduit également à relever l'interaction plus ou moins élevée de certains facteurs dans le processus.

A la lecture du plan factoriel précédent, il est possible de présenter les résultats de l'ACP sur deux continuums (allant de faible à fort). Le premier concerne le poids des variables et l'autre l'interaction des variables.

Il en résulte une représentation des variables impactant le processus d'instrumentation de gestion de la PME, sur quatre cadrants :

- Le cadrant 1 représente des variables dont l'impact est significatif sur l'instrumentation de gestion, mais qui sont peu ou pas en interaction avec d'autres.
- Le cadrant 2 symbolise des variables qui corrélées à d'autres, ont un impact significatif sur le processus d'instrumentation de gestion de la PME.
- Le cadrant 3 présente des variables qui corrélées à d'autres, ont néanmoins un impact faible sur le processus d'instrumentation de gestion de la PME.
- Le cadrant 4 montre des variables indépendantes dont l'impact sur le processus d'instrumentation de gestion de la PME est faible.

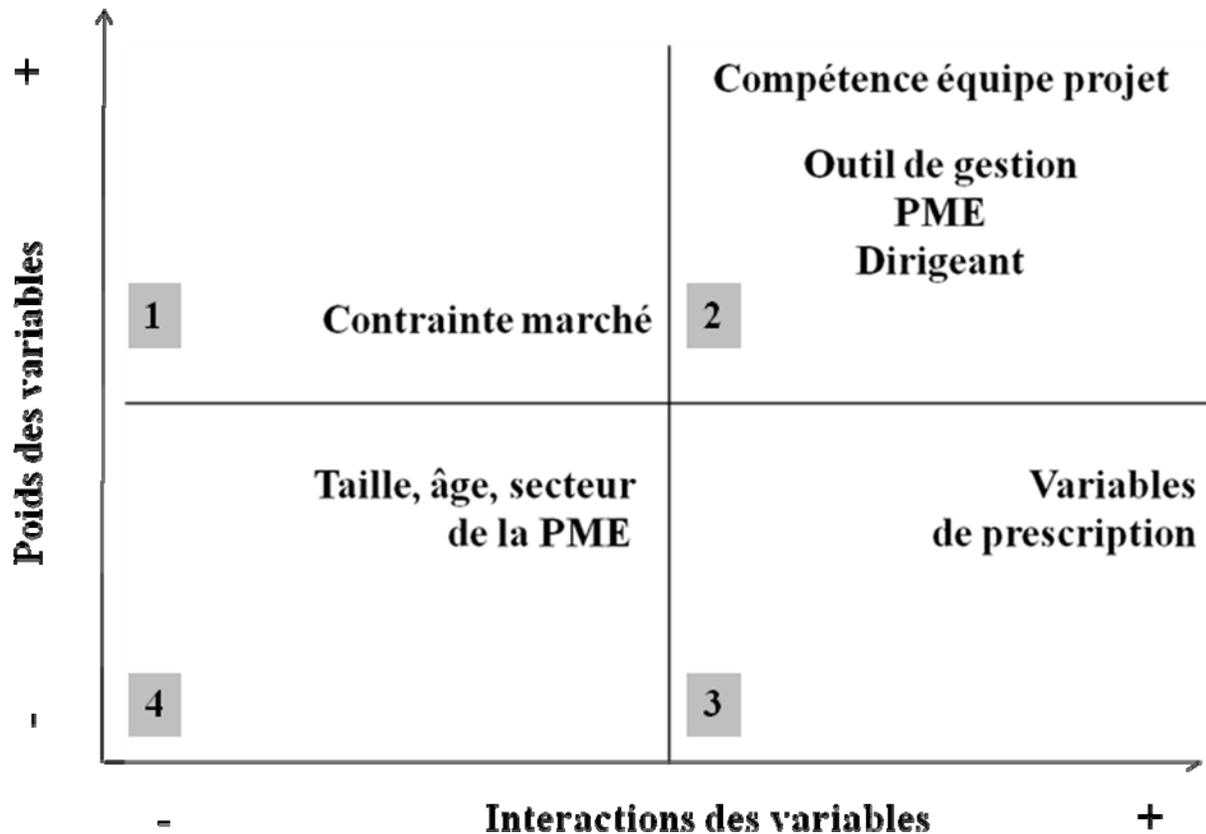


Figure 6: matrice impact et intensité des variables du processus d'instrumentation de gestion des PME étudiées

Ainsi, la cognition du processus d'instrumentation de gestion des dirigeants et managers interrogés, met en exergue les éléments suivants :

Les contraintes d'instrumentation de gestion imposées par le marché ont somme toute un impact moyen dans le fait d'adopter un outil de gestion dans la PME. A la lecture des remarques précédentes, on peut ajouter à cela le fait que la PME qui s'inscrit dans une logique émergente d'instrumentation de gestion dans un premier temps, peut déployer d'autres projets en même temps. C'est le cas pour la société J+ présentée dans l'observation de la section 1. La direction de J+ met en œuvre en premier lieu un projet de certification qualité ISO 9001 : 2000 en réponse à la demande de son donneur d'ordre principal. Mais elle se lance également dans un projet d'harmonisation des pratiques, en vue de pérenniser le professionnalisme de sa structure.

La compétence de l'équipe projet dans l'outil de gestion déployé semble avoir un impact très significatif dans le processus d'instrumentation de gestion, pour les dirigeants et managers interrogés. Elle peut interagir avec d'autres facteurs, qui relèvent également de la PME, mais

aussi de son dirigeant et de l'outil de gestion lui-même. Ces derniers facteurs corrélés entre eux ont un impact significatif dans l'instrumentation de gestion.

Dans la cognition des dirigeants et managers interrogés, les facteurs liés au prescripteur d'outils de gestion sont dépendants entre eux. Cela semble vouloir dire que la lecture du prescripteur d'outils de gestion n'est jamais le fait d'un seul élément mais de la combinaison de plusieurs des caractéristiques de ce dernier. De plus, ces variables de prescription ont un poids assez faible dans l'instrumentation de gestion des PME interrogées.

Enfin, les caractéristiques intrinsèques de la PME (sa taille, son âge et son secteur) ont un poids moyen dans leur processus d'instrumentation de gestion et n'interagissent pas avec d'autres variables.

Nous venons de mettre en exergue le poids de certaines variables, qui peuvent être plus ou moins dépendantes d'autres, dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME. Le prochain paragraphe a pour but de préciser d'avantage le niveau de cet impact.

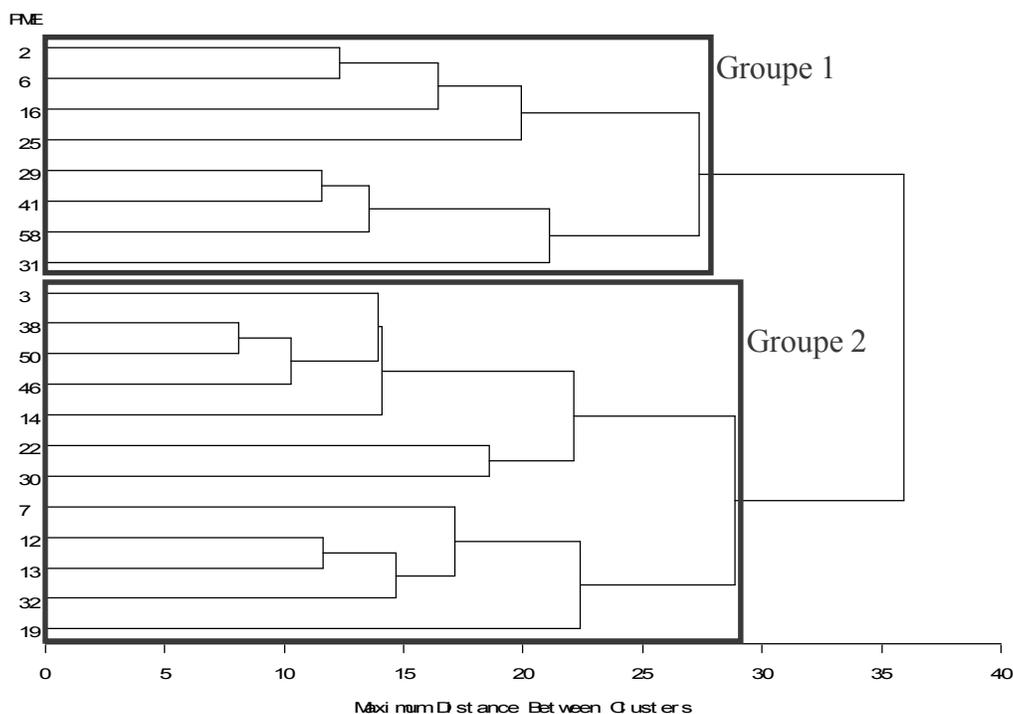
#### *2.2.4 Quel est le niveau d'impact des variables « PME/Dirigeant/Outils de gestion/Prescripteur » sur le processus d'instrumentation de la PME ?*

##### a) Méthode de classification ascendante hiérarchique (CAH) utilisée.

S'agissant de la représentation de l'impact de ces variables sur le processus, l'analyse s'intéresse donc aux cibles étudiées. Appliquée sur l'ensemble des variables de la base de données, la recherche d'une classification ascendante hiérarchique (noté CAH ci-après), démontre que ce niveau d'impact peut varier suivant deux groupes.

La CAH s'applique à des variables quantitatives ou qualitatives et permet d'agréger progressivement des individus (les PME dans le cadre de l'enquête), en fonction de la distance qui les sépare. Les résultats sont ainsi présentés sur un arbre hiérarchique, de sorte que la constitution de groupes homogènes d'individus est rendue possible.

L'analyse des sauts d'inertie sur l'arbre hiérarchique permet ainsi d'identifier deux groupes homogènes de PME.



**Figure 7: arbre hiérarchique des individus (PME) obtenu avec la CAH**

L'opération suivante consiste à caractériser ces deux groupes, afin de mettre en évidence deux types de groupe, pour lesquels l'impact des quatre variables « PME-Dirigeant-Outils de gestion - Prescripteur » est variable, sur le processus d'instrumentation de gestion.

La caractérisation des deux groupes a été réalisée en opérant d'une part, par tris à plat des données recueillies sur les questions 1 à 14. Nous avons ainsi retenu les tendances descriptives dominantes.

D'autre part, nous avons calculé la moyenne des notes obtenues sur chaque variable, de la question 15. Ainsi, l'impact de la variable étudiée est faible, lorsque la moyenne des notes obtenues est comprise entre 1 et 5 (tranche inférieure de l'échelle d'attitude), et fort, lorsque la moyenne des notes obtenues est comprise entre 6 et 10 (tranche supérieure de l'échelle d'attitude). Dans le tableau 22, nous n'avons retenu que les éléments de différenciation marquants entre les deux types de groupes.

b) Présentation des résultats de la CAH.

Le tableau 22 met en exergue deux groupes, au sein desquels, l'impact des variables « PME/Dirigeant/Outils de gestion/Prescripteur » sur le processus d'instrumentation de gestion, peuvent varier.

<b>GROUPE 1</b> Petites entreprises (- de 50 salariés) Industrie et construction Degré de sophistication des outils/démarches inférieur				<b>GROUPE 2</b> Moyennes entreprise (+ de 50 salariés) Industrie et services Degré de sophistication des outils/démarches supérieur			
<b>+ IMPACT FORT +</b>							
PME	Dirigeant	Outil	Prescripteur	PME	Dirigeant	Outil	Prescripteur
-Contrainte marché, -Contrainte légale, -Caractéristiques intrinsèques, -Compétences équipe projet, -Respect des délais de mise en œuvre	-Implication de la direction, -Progressivité de la mise en œuvre	-Simplicité, -Adéquation, -Retour sur investissement.	<u>-Langue utilisée</u>	-Contrainte marché, -Contrainte légale, -Caractéristiques intrinsèques, -Compétences équipe projet, -Respect des délais de mise en œuvre	-Implication de la direction, -Progressivité de la mise en œuvre <u>Instrumentation monoprojet</u>	-Simplicité, -Adéquation, -Retour sur investissement.	<u>-Externalisation, démarche, compétences, expériences, confiance, écoute et disponibilité, suivi, formations, documentation.</u>
<b>- IMPACT FAIBLE -</b>							
PME	Dirigeant	Outil	Prescripteur	PME	Dirigeant	Outil	Prescripteur
<u>-Possibilité de subventionnement</u>	<u>Instrumentation monoprojet</u>		<u>-Promotion, Externalisation, démarche, compétences, expériences, confiance, écoute et disponibilité, suivi, formations, documentation</u>	<u>-Possibilité de subventionnement</u>			<u>-langue utilisée, -promotion</u>

Tableau 22: présentation des groupes issus de la CAH

- Caractérisation du premier groupe

Le groupe 1 est principalement caractérisé par des petites structures, venant en majorité du secteur de l'industrie et de la construction.

On relève que l'instrumentation de gestion est peu sophistiquée (ce groupe est avant tout le fait de déploiement d'outils de type tableau de bord, système d'écoute clients, outils RH, outils informatiques spécifiques...), ce qui peut expliquer que ces entreprises sont susceptibles de se lancer dans d'autres projets (l'instrumentation monoprojet a un impact faible).

Dans ce groupe, la variable « prescripteur », à travers les mécanismes de promotion et d'externalisation, a un impact faible sur le processus d'instrumentation de gestion. Cela peut sous-entendre, que les entreprises de ce groupe vont avoir tendance à mener leurs projets seuls.

D'une part en effet, dans les petites structures, les moyens sont moins importants et la dimension patrimoniale est plus élevée, justifiant une attitude de retranchement par rapport à un prestataire (Ferrer, 1994 ; Plane et Torres, 1998).

D'autre part, comme les outils et démarches de management qui sont déployés dans ce groupe sont peu sophistiqués, ils sont plus accessibles et leur degré de complexité nécessite peu la présence d'un facilitateur.

En revanche, dans le cas où elles se font accompagner, la langue utilisée aura un poids élevé. Ce dernier élément est sans doute à relier au fait que les entreprises de ce groupe sont également issues en majorité du secteur de la construction où les dialectes parlés sont nombreux (notamment au Luxembourg s'y côtoient multiples cultures).

On remarque enfin, que les possibilités de subventionnement des projets d'instrumentation dans ce groupe constituent une variable peu influente. En d'autres termes, soit les PME de ce groupe ne comptent pas sur ces opportunités pour mener à bien le déploiement d'outils et démarches de management dans leurs organisations, soit elles n'en ont pas connaissance.

- Caractérisation du second groupe

Le deuxième groupe est quand à lui d'avantage centré sur les moyennes entreprises, actives en majorité sur les secteurs de l'industrie et des services.

On relève que l'instrumentation de gestion est plus soignée (comparativement au groupe précédent, les entreprises du deuxième groupe ont tendance à déployer des outils et démarches plus sophistiquées, notamment d'avantage de système qualité ISO). Ceci peut expliquer que la dimension monoprojet de l'instrumentation a un impact fort dans la représentation des dirigeants et managers interrogés.

A l'instar du groupe 1, on observe que les mécanismes de promotion préalable de l'instrumentation et les opportunités de subventionnement sont peu influents.

En revanche, la variable « prescripteur » et notamment tous les éléments permettant d'évaluer l'externalisation de la prestation (à l'exclusion de la langue parlée), ont un impact plus élevé, sous entendu que les entreprises de ce groupe ont d'avantage tendance à se faire accompagner dans leurs projets. Ces entreprises d'envergure supérieure ont en effet d'avantage de moyens, mais surtout la complexité des outils et démarches déployés plus élevée, impliquent l'intervention d'un facilitateur.

c) Analyse des résultats issus de la CAH.

Les deux scénarios qui ressortent de la CAH se rapprochent des stratégies évolutives d'instrumentation de gestion identifiés dans la section 1 de ce chapitre : stratégie de transposition et stratégie de reformulation – innovation.

L'analyse des résultats de la CAH fait ressortir que ces stratégies d'instrumentation de gestion sont influencées par le rôle plus ou moins important du prescripteur, ainsi que le degré de sophistication des outils de gestion adoptés.

On peut donc positionner ces deux groupes sur un plan à deux axes :

- Degré de sophistication des outils de gestion faible à élevé,
- Rôle du prescripteur faible à élevé.

Ce plan représente les stratégies évolutives d'instrumentation de gestion de la PME.

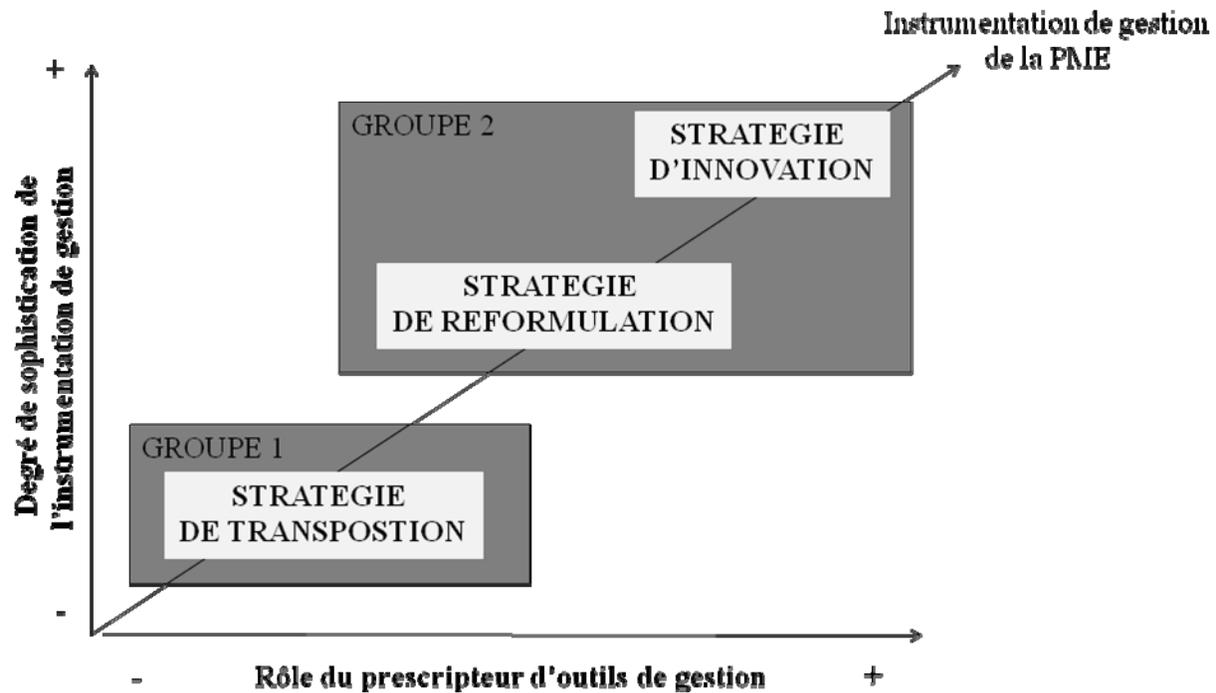


Figure 8: les stratégies d'instrumentation de gestion des deux groupes de PME ressortant de la CAH

Dans ce cadre :

- Le groupe 1 relèverait d'avantage d'une **stratégie de transposition des outils de gestion**. Le degré de sophistication des outils de gestion y est en effet plus faible, ce qui implique également un faible recours à un accompagnement.
- Le groupe 2 s'inscrirait dans une **stratégie de reformulation – innovation**. Le degré de sophistication des outils de gestion est plus élevé, ce qui implique la présence plus importante d'un prescripteur facilitateur.

## Conclusion du chapitre 2

Pour commencer, nous proposons d'énoncer quelques précautions méthodologiques d'exploitation des résultats de l'enquête. La principale, concerne la généralisation et la représentativité des résultats. Il est en effet nécessaire de rappeler la vocation exploratoire de l'enquête. Celle-ci s'inscrit dans une démarche de recherche et a pour objectif d'orienter la construction du modèle, servant de base à l'étude de cas qui suit. De fait, l'interprétation des résultats seuls, peut être limitée, en termes de représentativité.

Nous pouvons aussi évoquer quelques biais et limites liés à l'administration du questionnaire lui-même. D'une part, les réponses données par les PME lorraines semblent plus approfondies du fait du mode d'administration. La voie téléphonique permet en effet, de recueillir d'avantage de commentaires des entreprises et d'explicitier les questions pour en favoriser la compréhension. Celles des PME luxembourgeoises, recueillies par voie postale, le sont donc moins. Pour tenter de compenser ce déficit, nous avons traité un échantillon plus important de PME luxembourgeoises.

D'autre part, certaines questions ont pu présenter des limites dans leur réponse. Les questions 6 et 11 qui concernent les indicateurs d'investissements restent souvent sans réponse (plus particulièrement dans le cadre de l'enquête lorraine). En effet, ces données se révèlent être souvent confidentielles ou elles ne sont pas connues de tous, car souvent peu diffusées dans l'entreprise. De plus, à la question : « Comment jugez-vous la réussite de votre démarche ? », beaucoup d'entreprises ont répondu « Je ne sais pas, il est trop tôt pour se prononcer », souvent du fait de la jeunesse de la démarche. Dans cette même perspective, l'évaluation du facteur « retour sur investissement » de l'outil/de la démarche dans la réussite de la mise en œuvre (question 15), souffre des mêmes limites. Les interviewés ayant raisonné le plus souvent par rapport à l'outil de gestion en cours de déploiement, il est difficile d'en évaluer l'impact du retour sur investissement immédiatement. Ces remarques rejoignent celles déjà faites dans le chapitre 1 sur l'impact d'instrumentation de gestion de la PME à court terme<sup>24</sup>. De ce fait, il y a un nombre assez conséquent de non-réponses sous cette rubrique.

---

<sup>24</sup> Voir les propos de St Pierre, Raymond et Adriambeloston (2002) sur la performance opérationnelle et financière de l'adoption de pratiques exemplaires dans la section 1 et observation du cas J+ dans la section 1.

Nous retenons de cette phase exploratoire, un certain nombre de commentaires qui orientent notre recherche.

Dans un premier temps, l'étude exploratoire met en exergue le poids plus ou moins significatif de certains facteurs et l'impact de leurs interactions sur le processus d'instrumentation de gestion de la PME. Cela nous a conduit à identifier l'interaction entre la PME, son dirigeant et l'outil de gestion. De même, le choix du recours à un prestataire externe serait le résultat de l'évaluation d'une combinaison de facteurs qui le caractérise. Ce faisant, le processus d'instrumentation de gestion de la PME est le résultat d'un dialogue incessant entre la PME, son dirigeant, l'outil de gestion et le prescripteur. Il est donc difficile d'appréhender leur impact sur le processus en question, de manière séparée et linéaire.

Dans un deuxième temps, s'agissant des mécanismes de prescription, la promotion préalable des outils et démarches de management et les opportunités de subventionner les projets d'instrumentation des PME, ne semblent pas constituer des facteurs favorisant le déploiement d'outils de gestion. Or, en règle générale, ces éléments ont pour rôle de faciliter le processus. On peut penser qu'ils sont soit insuffisants, soit mal connus du monde de la PME. Insuffisants ; on pourra opposer à cet argument que l'effort consenti en ce sens est déjà conséquent. Il importe donc, non pas de multiplier les actions de promotion et les dispositifs de promotion, mais bien plus de s'interroger sur les méthodes utilisées. La suite des travaux de thèse qui se focalisera sur les mécanismes cognitifs de l'adoption des outils de gestion dans la PME fournira des éléments de réponses en ce sens.

De plus, il semble que le choix pour l'externalisation du projet d'instrumentation, c'est-à-dire l'appel à un prestataire externe pour mener à bien le projet, diffère suivant le degré de sophistication de l'outil de gestion déployé. L'externalisation des projets d'instrumentation de gestion ne doit donc pas forcément être un réflexe. Les résultats de l'enquête conduisent également à s'interroger sur les mécanismes d'accompagnement de la PME.

Enfin, la langue utilisée par le prescripteur semble influencer le processus de déploiement des outils de gestion dans les PME. Selon nous, le langage ne doit pas forcément être restreint au dialecte. La simplicité et l'adaptation du discours à l'interlocuteur sont autant de notions que le prescripteur doit intégrer dans son activité.

Les différents résultats initiés par l'enquête amènent donc à approfondir la réflexion autour de la recherche menée.

D'une part, l'approche exploratoire conduit à envisager l'instrumentation de gestion de la PME dans une perspective interactive d'acteurs. L'intérêt d'appréhender l'adoption des outils de gestion de manière interactive permet à la fois d'intégrer les caractéristiques associées à chacune des quatre variables identifiées et de faire émerger celles qui sont propres à leur articulation. Le processus d'instrumentation de gestion de la PME semble donc proche du « fait social ». Au sens de Reynaud (1997), nous ne pouvons en effet observer, enregistrer et analyser que des comportements individuels, mais réciproquement, tous ces actes individuels sont sociaux dans leurs conditions, leurs causes d'apparition, leur forme et leur résultat. S'il on retient ces propos, le processus d'adoption des outils de gestion dans la PME est le fait d'une co-construction des acteurs ; c'est un construit social. Nous nous inscrivons en effet, dans une perspective « paléontienne », selon laquelle les connaissances humaines sont dominées par les perceptions des individus. C'est ainsi que se construit la réalité. Dans cette logique, les acteurs de la PME (le dirigeant et les salariés) interagissent entre eux et avec le(s) prescripteur(s) pour construire le processus. L'outil de gestion devient lui-même un acteur. Selon Lorino (2002), en effet, l'entreprise est un théâtre où les personnages sont des tableaux d'indicateurs, instruments de calcul, systèmes d'imputation... S'agissant de l'interaction sujet-objet, le sujet mobilisera ainsi des schèmes d'action pour mettre en œuvre l'artefact dans un type d'action donnée et sur la base des schèmes d'utilisation inhérents à l'instrument.

D'autre part, l'enquête exploratoire engage une réflexion sur les méthodes de prescription d'outils de gestion vers la PME. Situait le processus dans une perspective interactive, le problème posé par l'enquête de l'interaction entre le prescripteur, la PME et son dirigeant, ainsi que l'outil de gestion, se situe donc au niveau de l'ajustement des représentations de chacun des acteurs.

Comme le soulignent Schmitt et Bayad (2002) et Schmitt (2004), ceci revient à orienter la réflexion autour de trois actions en particulier :

- Rendre intelligible les situations à gérer en PME, par le recours à la modélisation. « La modélisation favorise le développement d'un langage commun » (Schmitt, 2004).
- Redéfinir le rôle du prescripteur intervenant. Si l'on retient l'idée de rendre intelligible la complexité des situations auxquelles sont confrontées les PME, cela sous-entend qu'il faut au moins l'intervention d'une personne (le prescripteur ou structure d'accompagnement), afin d'utiliser des outils pour faciliter cette activité de modélisation des problèmes. Le prescripteur joue donc « un rôle de traducteur des différents langages utilisés » (Schmitt, 2004).
- Recourir à des outils favorisant l'activité de modélisation. Pour Schmitt (2004) et Schmitt et Bayad (2002), ces derniers ont la particularité d'être basés sur le visuel, favorisant de fait la communication entre les différents acteurs identifiés.

Le chapitre conclusif de certaine première partie amène donc logiquement à s'intéresser de plus près aux mécanismes cognitifs de l'acteur et aux enjeux qui en résulte dans le cadre de l'instrumentation de gestion de la PME.

## ■ PARTIE 2

# LES MECANISMES COGNITIFS DE L'ADOPTION DES OUTILS DE GESTION DANS LA PME

*« A l'intérieur de tout petit problème,  
il y a un grand problème qui ne demande qu'à sortir »  
(Arthur Boch, Murphy's Law, 1977)*

## **- CHAPITRE 3 – PROPOSITIONS DE RECHERCHE**

---

---

Le chapitre 1 et le chapitre 2 ont fait apparaître que l'instrumentation de gestion de la PME est fortement corrélée à la représentation du dirigeant de PME et à l'action collective.

Cela suppose de s'attarder d'une part sur la cognition de l'acteur (section 1) et d'autre part sur les enjeux que suppose l'appréhension de la question de l'instrumentation de gestion sous l'angle de l'interaction des acteurs (section 2).

En définitive, nous proposerons dans ce chapitre que l'adoption des outils de gestion dans la PME est essentiellement une question d'apprentissage des acteurs.

### **Section 1 - Une approche cognitive de la question de l'instrumentation de gestion de la PME**

Cette section propose d'approfondir la question de la cognition de l'acteur dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME.

Pour aborder les ressources cognitives de l'acteur nous traiterons des mécanismes de formation de la personnalité de l'individu (Piaget, 1996 ; Piaget et Inhelder, 2006) des raisonnements et des théories qu'il mobilise dans l'action (Argirys, 2003) et de la capitalisation de ses expériences (Goffman, 1991).

## 1. Les mécanismes d'assimilation et d'accommodation

Comme cadre préalable, il nous importe, dans un premier temps, de positionner les mécanismes de structuration psychologiques à travers les travaux de Piaget (1996) et Piaget et Inhelder, 2006, dès la petite enfance.

Piaget s'intéresse aux structures psychologiques de l'individu en lien avec la formation de l'intelligence. Plus particulièrement, il étudie la façon dont le sujet en développement va conquérir les structures logico-mathématiques. Se focalisant principalement sur l'évolution de l'enfant et opérant par analogie avec les systèmes vivants, il propose ainsi un modèle général d'intelligibilité du fonctionnement individuel.

Selon Piaget (1996), les structures humaines ne partent pas de rien et « si toute structure est le résultat d'une genèse, il faut absolument admettre, qu'une genèse constitue toujours le passage d'une structure plus simple à une structure plus complexe » (page 54).

En remarquant qu'elles ne sont ni premières, ni innées, Piaget (1996) identifie dans un premier temps les données de départ de la construction des structures logiques : « la coordination générale de l'action », en entendant par là les liaisons communes à toutes les « coordinations sensori-motrices ». Dès-lors, dans tous comportements, on peut identifier des facteurs fonctionnels et des éléments structuraux communs.

Les éléments structuraux communs sont essentiellement certaines relations d'ordre (se produisant dans le cadre des réflexes, de l'habitude ou dans les connexions entre moyens et buts poursuivis), les emboîtements (c'est-à-dire des schèmes assez simples comme saisir ou des schèmes plus complexes comme tirer) et les correspondances (dans des assimilations récognitives<sup>25</sup> ...).

Nous nous intéresserons particulièrement aux fonctions qui conduisent à la formation des ressources cognitives du sujet en développement. Nous considérons en effet, que face à une situation nouvelle (ou de changement), liée au déploiement d'un outil ou d'une démarche de

---

25 L'assimilation récognitive permet l'activation de ces réflexes dans des situations appropriées

management, l'individu dans l'organisation doit mobiliser ces diverses fonctions pour s'adapter. Les facteurs fonctionnels identifiés par Piaget sont l'assimilation et l'accommodation.

### 1.1 L'assimilation

L'assimilation constitue le processus selon lequel, une conduite se reproduit activement et s'intègre de nouveaux objets. Piaget (1996) considère l'assimilation comme la fonction essentielle qui conduit à la formation des structures ; c'est la condition de toute appréhension des réalités auxquelles les individus sont confrontés ou avec lesquelles ils entrent en interaction.

Pour beaucoup de psychologues, ce mécanisme est appelé l'association. L'association permet d'additionner par voie cumulative les conditionnements aux réflexes et bien d'autres acquisitions aux conditionnements eux-mêmes : « toute acquisition, de la plus simple à la plus complexe, serait ainsi à concevoir comme une réponse aux stimuli extérieurs et comme une réponse dont le caractère associatif exprime une subordination pure et simple des liaisons acquises aux liaisons extérieures » (Piaget et Inhelder, 2006, page 13). En d'autres termes, l'associatisme conçoit le schéma classique stimulus-réponse sous forme unilatérale.

En réalisant une analogie avec la biologie, Piaget et Inhelder (2006) préfère la notion d'assimilation, parce qu'elle suppose une réciprocité du schéma stimulus-réponse. Ainsi, toute liaison est intégrée en une structure antérieure : « l'activité organisatrice du sujet est alors à considérer comme aussi importante que des liaisons inhérentes aux stimuli extérieurs, car le sujet ne devient sensible à ceux-ci que dans la mesure où ils sont assimilables aux structures déjà construites, qu'ils modifieront et enrichiront en fonction des assimilations nouvelles » (Piaget et Inhelder, 2006, page 13). Piaget (1996) identifient trois types d'assimilation :

- L'assimilation reproductrice qui consolide les schèmes réflexes antérieurement présents,
- L'assimilation récongnitive qui permet l'activation de ces réflexes dans des situations appropriées,
- L'assimilation généralisatrice qui conduit à transposer le schème à différents éléments présents dans le réel.

Ainsi, une action tend à se répéter (assimilation reproductrice), d'où un schème qui tend à s'intégrer les objets connus ou nouveaux dont a besoin son exercice (assimilation réognitive et généralisatrice). L'assimilation permet donc d'intégrer une situation nouvelle aux anciennes structures, parce que cette situation présente suffisamment d'éléments reconnaissables pour la structure cognitive de l'individu. Ce type de processus revient donc à transformer « l'autre » en même et positionne l'acteur dans une situation sereine d'adaptation à la problématique, car relativement connue.

## **1.2 L'accommodation**

Le second processus central conduisant à la formation des structures est l'accommodation des schèmes d'assimilation, à la diversité des objets (Piaget, 1996).

En d'autres termes, l'accommodation transforme le processus d'assimilation en raison des limitations ou des obstacles que l'individu rencontre. Elle se traduit par la capacité de l'individu (l'enfant dans l'étude de Piaget) de désorganiser sa connaissance, pour intégrer une nouvelle situation rencontrée. Il s'agit là de l'aspect dynamique de l'adaptation cognitive de l'individu. L'état de la structure antérieure n'est pas détruit ou remplacé par le nouvel état, mais remodelé pour pouvoir s'ajuster efficacement au contexte.

## **1.3 L'adaptation : un équilibre entre assimilation et accommodation**

L'accommodation et l'assimilation apparaissent, il est vrai, comme deux notions distinctes. Pour autant dans la conception piagétienne, les deux processus sont à considérer sur un continuum.

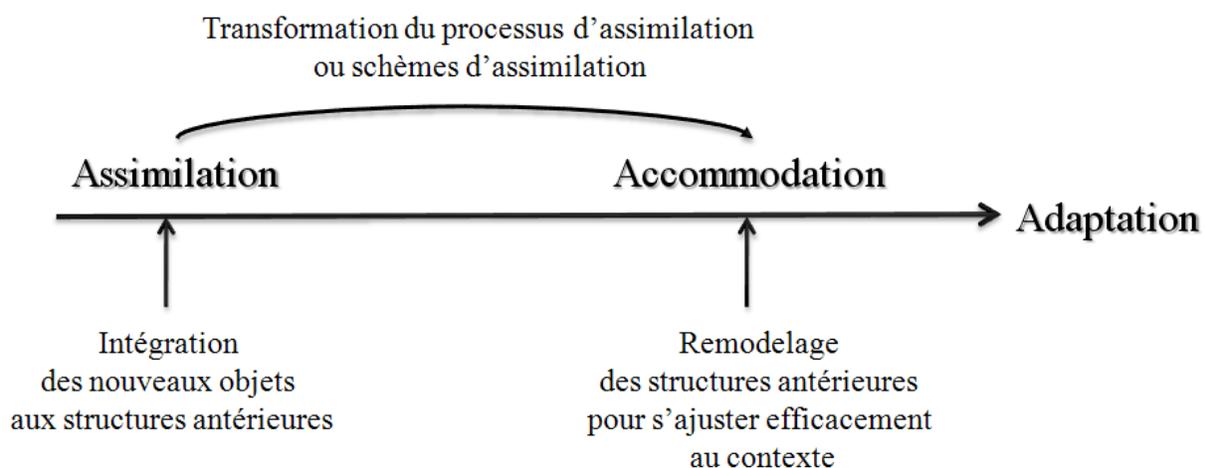
D'une part, l'accommodation succède progressivement à l'assimilation dans les actes, comme dans les représentations de l'individu.

D'autre part, l'équilibre entre assimilation et accommodation permet, de définir selon Piaget (1973), l'adaptation.

L'accommodation, et par extension l'adaptation au sens biologique du terme, n'est pas possible sans assimilation. Les deux processus ne peuvent donc être dissociés ; ils sont des conditions

constitutives, inséparables et nécessaires de l'adaptation. L'assimilation et l'accommodation ne sont donc pas deux fonctions séparées. Les deux processus constituent les deux pôles fonctionnels, opposés l'un à l'autre, de toute adaptation.

La figure suivante présente les deux concepts d'assimilation et d'accommodation, et leur relation, sur un continuum permettant l'adaptation de l'individu.



**Figure 9: les mécanismes fonctionnels des structurations psychologiques individuelles pour s'adapter**

Pour Piaget, il y a donc deux formes non dissociables de l'adaptation de l'acteur face au monde : l'assimilation, qui constitue une forme de base de la structuration psychologique et l'accommodation, qui se traduit par la transformation des schèmes d'assimilation.

## 2. Raisonnement et théorie de l'action

Dans ce paragraphe, nous aborderons dans un premier temps, la notion de raisonnement mobilisé par les acteurs face aux situations, en lien dans un deuxième temps avec les théories d'action de référence.

### 2.1 Raisonnement défensif et constructif

Argyris (2003) identifie deux types de raisonnement mobilisés par les acteurs dans la vie courante.

- **Le raisonnement défensif.** Lorsqu'un individu conçoit et met en œuvre ses actes sur la base d'un raisonnement défensif, les prémisses sur lesquelles reposent ses explications causales restent implicites, tout comme les opérations d'inférence, qui conduisent des prémisses aux conclusions. Dans ce type de raisonnement, l'individu énonce des conclusions et affirme qu'elles sont valables. Le raisonnement défensif traduit donc selon l'auteur un égocentrisme, vecteur d'anti apprentissage. Ce type de schéma mental est le plus souvent à l'origine de routines défensives.
- **Le raisonnement constructif.** Dans ce cas, l'individu fournit des éléments explicites assez directement observables. Ce raisonnement a pour but de rendre les inférences explicites, d'établir des conclusions de sorte que les autres puissent tenter de les réfuter.

Pour expliciter la classification du raisonnement, retenue par Argyris (2003), nous reviendrons sur deux concepts en particulier : celui de l'inférence et celui des causalités intentionnelles.

Dans les raisonnements défensifs comme constructifs, les inférences jouent un rôle capital. Argyris (2003) développe le concept d'échelle d'inférence ou modèle hypothétique des opérations d'inférence. Il identifie ainsi quatre degrés du raisonnement produit. Dans un premier temps, l'acteur fait l'expérience de certaines données assez directement observable (par exemple, une conversation). Puis, l'individu effectue rapidement des inférences quant aux significations véhiculées par les mots. Il donne alors un sens aux actions que l'autre personne selon lui envisage ; il s'agit de l'inférence de troisième degré. Finalement, ces attributions ou évaluations sont révélatrices de sa théorie d'action.

Le concept de causalité intentionnelle ou causalité schématique, constitue les desseins de l'individu relevant de sa théorie d'action. Dès l'instant où un schéma est installé, il rétroagit, ce qui conduit l'individu à le maintenir et à le renforcer. Sortir de ces situations souvent défensives, passe par la recherche des configurations causales circulaires, qui inhibent les apprentissages relevant de raisonnements constructifs.

Argyris (2003) met en exergue une troisième variable importante à étudier dans le cadre des raisonnements face à l'action : les sentiments ou émotions de l'acteur. Ainsi, il constate que la découverte des individus de leur fonctionnement sur un mode défensif amène à des sentiments de déconcertation, d'embarras et de menaces. Il est donc important que les individus explorent les raisons de leurs sentiments pour résoudre ce type de situations.

Présenté ainsi, le type de raisonnement mobilisé va donc influencer l'action de l'acteur. Ceci nous amène donc à aborder le concept de théorie d'action.

## 2.2 Les théories d'action

Pour Argyris (2003), l'être humain est considéré comme un être de dessein. Il identifie ainsi deux théories d'action chez l'individu :

- **La théorie d'action**, c'est-à-dire celle qu'affiche l'individu et qui englobe leurs croyances, leurs attitudes et leurs valeurs.
- **La théorie d'usage**, à laquelle l'individu fait référence en réalité.

Cette classification constatée par l'auteur revient donc à dire que les théories mis en œuvre par les individus sont sensiblement différentes de celles qu'ils professent. Ainsi, il existe une divergence entre les projets affichés et ceux mis en œuvre.

De plus, en dépit de la grande variabilité des théories professées, il n'y a presque pas de différences entre les théories mises en œuvre. On constate une variabilité des comportements des acteurs mais les théories, dont ils font usage pour élaborer et mettre en œuvre cette théorie ne varient pas. Par exemple, le comportement effectif consistant à « sauver la face » est très variable. Mais la règle suivie dans le but de sauver la face reste la même : si on est face à un embarras ou une menace, le plus souvent on esquive la difficulté et on dissimule l'esquive.

Puisque c'est la théorie d'usage qui fait foi dans les comportements réellement observable, des acteurs, il convient de s'attarder sur ce concept. Argyris (2003) identifient deux types de théories d'usage dite de M1 (ou modèle 1) et de M2 (ou modèle 2), caractérisées par des valeurs directrices et des stratégies d'action qui en découlent. Elles sont présentées dans le tableau suivant.

	Théorie d'usage de M1	Théorie d'usage de M2
Valeurs directrices	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation de l'objectif fixé</li> <li>- Maximisation des gains et minimisation des pertes</li> <li>- Elimination des émotions et sentiments négatifs</li> <li>- Adoption d'une conduite tenue pour rationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informations valides</li> <li>- Choix informé</li> <li>- Contrôle soigneux dans la mise en œuvre des choix, afin de détecter et corriger les erreurs.</li> </ul>
Stratégies d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défendre sa position</li> <li>- Evaluer les pensées et les actes d'autrui (ainsi que les vôtres),</li> <li>- Assigner des causes à tout ce que vous essayez de comprendre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre clairement en lumière la manière dont les évaluations ou les attributions ont été établies.</li> <li>- Présenter celles-ci, de façon à encourager autrui à les examiner et les vérifier.</li> </ul>

**Tableau 23 : théorie d'usage de M1 et de M2 selon Argyris (2003)**

A la lecture du tableau 23, les théories d'usage relevant du modèle 1, ont donc toutes les chances d'aboutir à des raisonnements et routines défensifs, au malentendu et à des processus autoréalisateurs et autojustificateurs. Les théories d'usage de modèle 2 sont basées comme dans celle du modèle 1 sur une trilogie du comportement « défendre, évaluer, attribuer », cependant les stratégies d'action qui en découlent sont différentes, et amènent à limiter les raisonnements et routines défensifs, par l'usage de raisonnements constructifs. Dans ce cas, l'embarras et les menaces ne sont ni esquivés ni dissimulés, ils sont affrontés. Dans la mesure où l'individu utilise des théories de M2 et ne se limitent plus à les professer, il commence à interrompre les routines défensives et à générer des apprentissages efficace et durables.

Il subsiste toutefois deux difficultés. D'une part, pour l'individu, l'appréciation de ses capacités, son amour propre et sa confiance en soi, dépendent de sa théorie d'usage de M1 et donc de raisonnement et routines défensifs.

D'autre part, sa théorie d'usage est intériorisée, au point d'être considérée comme allant de soi. Elle existe tacitement et conduit à ce que les comportements individuels soient opérés et produits sans effort apparent, automatiquement, presque à l'insu de l'intéressé. De fait, revenant à la classification de départ proposée par Argyris (2003) : théorie d'action et théorie d'usage, on peut énoncer que la théorie professée relève souvent du modèle 2 et celle utilisée en réalité, du

modèle 1. Toute la difficulté va donc être de passer d'une théorie de M1 à une théorie de M2 pour générer des apprentissages efficaces et durables.

Argyris (2003) fonde une théorie orientée vers l'action de l'individu. Cependant, l'action organisatrice du sujet connaissant est inséparable de l'expérience. C'est pourquoi, nous allons nous attarder maintenant aux mécanismes d'acquisition et de transformation de l'expérience dans les structures cognitives, qui préfigure de l'ancrage de l'activité des individus.

### **3. Acquisition et capitalisation de l'expérience dans l'action.**

Pour aborder les mécanismes d'acquisition et de transformation de l'expérience, nous nous aborderons dans un premier temps, la théorie des cadres de l'expérience de Gauffman.

#### **3.1 Les cadres de l'expérience**

Dans son ouvrage, Gauffman (1991) traite de l'organisation de l'expérience, c'est-à-dire de ce qu'un acteur individuel peut abriter dans son esprit. Il s'intéresse donc à la structure de l'expérience individuelle dans la vie sociale.

Selon l'auteur face aux événements, l'acteur mobilise des cadres dits primaires : « identifier un événement parmi d'autres, c'est faire appel, en règle générale, et quelque soit l'activité du moment, à un ou plusieurs cadres ou schèmes interprétatifs que l'on dira primaire parce que, mis en pratique, ils ne sont pas rapportés à une interprétation préalable ou « originaire » » (page 30). Ainsi, la mobilisation des cadres primaires permet à l'individu de donner du sens à tel ou tel aspect de la situation. Gauffman (1991) identifie deux types de cadres primaires :

- **Les cadres naturels**, qui permettent d'identifier les occurrences, qui ne sont pas ordonnées ou orientées, non pilotées ou animées et purement physiques. Cette structuration donne l'impression que les événements se produisent sous l'impulsion des

déterminants naturels. En d'autres termes, les cadres naturels ne sont pas régis par l'intervention de la conscience, comme cause ou intention. On est persuadé que les événements sont totalement déterminés et c'est pourquoi, on a du mal à imaginer leur succès ou leur échec, ou leurs sanctions positives ou négatives.

- **Les cadres sociaux**, qui quant à eux permettent de comprendre d'autres événements, animés cette fois-ci par une volonté ou un objectif, et qui requièrent la maîtrise d'une intelligence. Ce type de cadre implique donc l'intervention de l'agent humain qui pilote les actions. Dans cette perspective, les événements sont soumis à des normes et l'action à une évaluation sociale fondée sur l'honnêteté, l'efficacité, l'économie, la sûreté... Dès-lors, les cadres sociaux comportent leurs propres règles.

Les cadres primaires permettent donc de percevoir les événements et les type de cadre utilisé de les décrire pour les comprendre : « Le moindre coup d'œil sur quelque chose implique donc que l'on mobilise un cadre primaire et que l'on fasse des conjectures sur la situation antérieure et sur la suite des événements » (page 47). Mais ces cadres sont également soumis à des transformations.

Ces cadres ne sont pas seulement des schèmes mentaux mais correspondent aussi à la façon dont l'activité, spécialement celle des acteurs sociaux, est mobilisée. « A partir du moment où nous comprenons ce qui se passe, nous y conformons nos actions et nous pouvons constater en général que le cours des choses confirme cette conformité » (page 242). Il s'agit de prémisses organisationnelles appelées cadre de l'activité.

### **3.2 Les mécanismes de capitalisation de l'expérience.**

Goffman (1991) identifient deux types de transformations : les modalisations et les fabrications. S'agissant des modalisations, l'auteur entend l'ensemble des conventions par lequel une activité donnée, déjà pourvue d'un sens par l'application préalable d'un cadre primaire, se transforme en une autre activité qui prend la première pour modèle mais que les participants considèrent cependant comme sensiblement différentes. Goffman fait ainsi référence aux mimétismes, en

d'autres termes, aux scènes ou pratiques qui servent de modèles dans un autre contexte. On citera notamment ce que Goffman appelle les répétitions techniques<sup>26</sup>, et notamment le phénomène d'apprentissage d'une tâche. Ce dernier passe souvent par un type particulier de simulations pratiques. Il a pour but de permettre au néophyte d'accomplir son activité dans des conditions réelles, mais en restant à l'écart du monde réel et en découplant l'activité de ses conséquences habituelles. C'est le cas des répétitions, séances d'essais... On notera que ces modalisations sont sujettes à remodelisation. Dans ce cas, « on considère que chaque transformation ajoute une couche ou une strate supplémentaire à l'activité » (page 91). Le cadre possède alors deux caractéristiques majeures : une strate profonde et une strate externe, c'est-à-dire, la frange du cadre en quelque sorte.

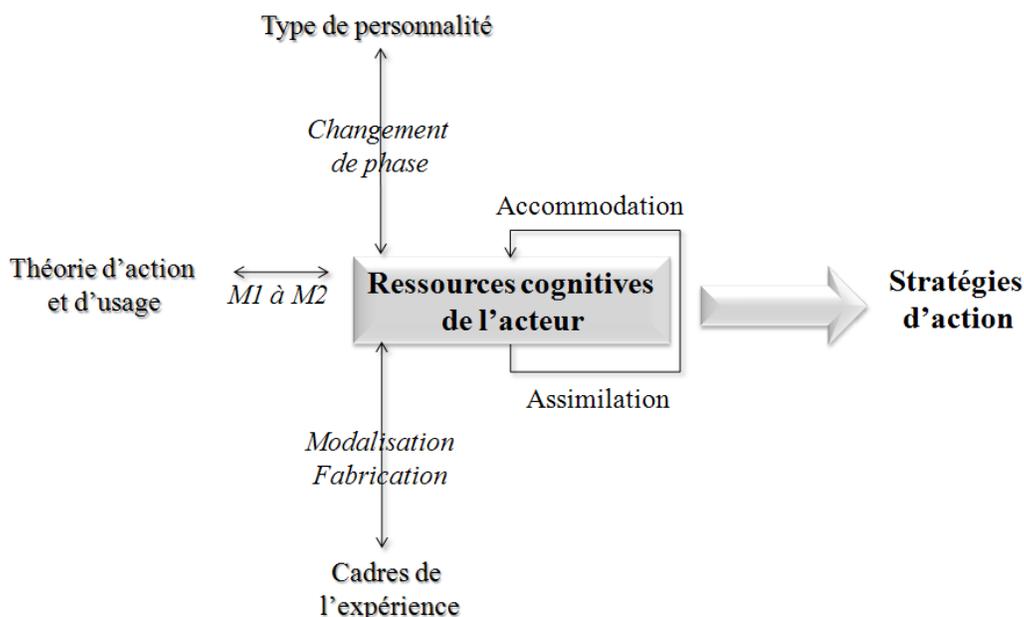
S'agissant des fabrications, Goffman entend les efforts délibérés, individuels ou collectifs, destinés à désorienter l'activité d'un individu ou d'un ensemble d'individus « et qui vont jusqu'à fausser leurs convictions sur le cours des choses » (page 93). Les fabrications comme les modalisations se réfèrent à une réalité préalable, en d'autres termes à un modèle déjà doté d'un sens en termes de cadres primaires. Cependant, les modalisations conduisent au partage d'un même sens sur ce qui se passe, alors que les fabrications sont fondées sur des différences de point de vue. Les fabrications sont vulnérables à un type de discrédit. D'un côté, on observe en effet, des tromperies, un cadre dont la frange est dissimulée à certains et de l'autre les activités non transformées, les modalisations et remodelisations, ainsi qu'un cadre dont les bords sont perceptibles par tous les parties prenantes.

---

<sup>26</sup> Ce sont des séquences d'activités exécutées en dehors de leur contexte ordinaire pour des raisons pratiques explicitement différentes de celles qui président à la véritable exécution et en sachant pertinemment que les conséquences ne sont pas les mêmes.

## Conclusion de la section 1

Les apports de la section 1 conduisent à conclure que la représentation de l'acteur et ses apprentissages sont à envisager comme indissociables. Lorsqu'on aborde le développement de l'acteur, eu égard aux apports des travaux étudiés, il semble en effet difficile d'appréhender sa représentation et ses schémas mentaux de manière séparée, car ces derniers interagissent pour orienter ses stratégies d'action.



**Figure 10 : représentation et apprentissages de l'acteur : une relation indissociable dans les stratégies d'action.**

**Le processus d'instrumentation de gestion de la PME est donc soumis à la représentation et à l'apprentissage de l'acteur.**

L'acteur mobilise des ressources cognitives à travers sa personnalité, en faisant référence à ses cadres d'expérience, ainsi qu'à sa théorie d'usage.

Ces ressources cognitives évoluent par assimilation/accommodation. Il peut être amené à faire évoluer sa théorie d'usage. Ces cadres d'expérience se transforment.

## Section 2 - Une approche interactive des acteurs du processus d'instrumentation de gestion de la PME

A la lumière des propos de Gauffman (1991), l'ancrage des l'activité des acteurs est soumis à certaines vulnérabilités, qui tiennent aux ambiguïtés. Ce qui nous intéresse ici c'est le doute particulier qui surgit d'une définition de la situation et qu'il faudrait désigner « d'embarras » dans la mesure où il déçoit notre attente coutumière de transparence. L'ambiguïté se traduit par un sentiment d'incertitude et d'hésitation. Elle désigne deux types de situation : celles où on s'interroge sur ce qui peut bien se passer et celles où l'on fait face à une alternative entre deux possibles plus ou moins clairs. L'ambiguïté peut ainsi empêcher l'engagement dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME ou tout simplement le désengagement à un moment du processus. C'est pourquoi, ces ambiguïtés doivent être levées à l'aide de toutes sortes d'informations, si l'acteur ne veut pas demeurer dans le doute quant à la nature de ce qui se passe autour de nous.

Or, selon Nizet et Huybrechts (2004), l'information n'existe pas en dehors de ceux qui la perçoivent ou la manipulent. L'acteur évolue dans un monde de co-évaluation, dans lequel on ne peut pas penser qu'un élément évolue indépendamment des autres. De fait, pour ces auteurs, lorsque le message est inaccessible, il faut que l'observateur s'attache à d'autres éléments significatifs ou porteurs de sens : « plutôt que de s'attacher au message lui-même, on s'attache à l'ensemble des comportements à l'œuvre dans une situation d'interaction et qui lui confèrent sa signification ».

L'acteur va donc lever les ambiguïtés auxquelles il est confronté, en recherchant de l'information dans le cadre de ses interactions avec son environnement, ce qui soulèvent certains enjeux par rapport au processus d'instrumentation de gestion de la PME.

Dans cette section, nous aborderons dans un premier temps la notion de confiance. Cette dernière nous paraît en effet un élément déterminant, de la décision de s'engager ou non dans le

processus, mais aussi des interactions des différents acteurs (y compris l'outil et la démarche de management). Le sentiment de confiance mutuel est considéré par certains auteurs comme un facilitateur du partage d'une vision commune. L'interaction des acteurs du processus d'instrumentation de gestion de la PME soulève en effet, des enjeux en matière de représentation de celui-ci. De même, puisque représentations et apprentissages des acteurs sont à envisager comme indissociables, l'interaction de ces derniers supposent aussi des enjeux en matière d'apprentissages collectifs.

## **1. Les enjeux liés au partage d'une représentation commune du processus d'instrumentation de gestion**

Etant donné qu'on ne peut envisager la représentation de la réalité par les acteurs de manière absolue, les enjeux liés à l'interaction de ces derniers dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME, se situent au niveau du partage d'une représentation commune du projet d'instrumentation.

### **1.1 Le partage de la vision du dirigeant dans la PME**

Les mécanismes de mise en place d'une véritable politique stratégique passent en PME par le dirigeant, notamment par le partage de sa vision à ses proches collaborateurs (Bayad et Garand, 1998). Bayad et Couteret (2002) soulignent que l'expression et la diffusion de cette vision de manière large, n'entraînent pas forcément un suivi de celle-ci. De fait, il faut que les actions entreprises reflètent la vision stratégique du dirigeant. Cela passe pour ces auteurs par plusieurs éléments, certes l'établissement d'un climat de confiance mutuelle, mais aussi de pratiques de gestion des ressources humaines et d'une culture organisationnelle, favorisant l'implication des collaborateurs. S'agissant des pratiques de gestion des ressources humaines, « l'entrepreneur à vision élevée » s'attache à la mise en valeur des ressources humaines. Il agit comme initiateur et catalyseur de ces pratiques, en sensibilisant lui-même ses collaborateurs au besoin fondamental de gérer adéquatement les ressources humaines, dans un objectif de partage de sa vision. A

l'inverse, « l'entrepreneur à vision faible » se soucie peu de cet élément : à savoir qu'il ne placera pas les pratiques de gestion des ressources humaines parmi ses priorités organisationnelles, favorisant d'avantage les aspects commerciaux propres à sa vision.

## **1.2 La confiance comme élément facilitateur du partage d'une vision commune dans la PME**

Nous avons pu constater que le dirigeant de PME est influencé dans sa vision du projet d'instrumentation, et son processus décisionnel, par ses ressources cognitives. Dans ce cadre, l'ancrage de son activité peut être sujet à ambiguïtés, dont la levée passe par la recherche d'informations dans le cadre d'interactions avec son environnement interne comme externe : le prescripteur, l'outil de gestion, son organisation (ses managers, ses salariés), ses réseaux... Il recherche donc à stabiliser sa vision et ses choix dans une certaine sécurité et aspire à un état de confiance. Le raisonnement peut être prolongé pour chaque acteur du processus (le prescripteur et les membres de la PME y compris).

### *1.21 Notion de sécurité et notion de confiance.*

Les notions de sécurité et de confiance évoquent d'une certaine manière une attente, un espoir qui peut être déçu. Ces deux dernières peuvent apparaître opposées. La notion de confiance est relative au risque, c'est-à-dire qu'elle présuppose une conscience du risque. Dans le cas du sentiment de confiance, l'individu est parfaitement conscient des choix possibles : l'acteur reconnaît les différentes alternatives et essaye de maîtriser les risques entr'aperçus en s'engageant activement dans la confiance. D'un autre côté, celui qui n'étudie pas les implications des différents choix possibles, reste dans un sentiment de sécurité passif. La distinction entre confiance active et sécurité passive tient donc à l'attitude préliminaire de l'individu par rapport à la possibilité d'être déçu. Cependant, Giddens (1994) propose de situer confiance et sécurité de manière continue. D'une part, la confiance est une forme de sécurité, et d'autre part, ce n'est pas parce qu'on s'abstient d'agir, en s'inscrivant dans un sentiment de sécurité passif, qu'on ne court

aucun risque. Par exemple, le dirigeant de la PME peut faire le choix de ne pas s'engager dans un processus d'instrumentation, courant pourtant le risque de perdre une certaine crédibilité et compétitivité sur le marché.

Selon Giddens (1994), la première situation exigeant un besoin de confiance est l'insuffisance d'informations. Or, c'est précisément dans ce cadre, que l'acteur face aux ambiguïtés auxquelles il est confronté dans le processus d'appropriation, cherche à interagir avec son environnement. Le risque n'est donc pas seulement un problème d'action individuelle. La confiance est en effet, fondamentalement liée non au risque mais à la contingence. Est toujours présente dans la notion de confiance, l'idée de pouvoir compter sur quelque chose face à certaines contingences, dues aux actions humaines ou au fonctionnement de systèmes. Faire confiance revient ainsi en quelques sortes, à s'en remettre au hasard.

Il convient de préciser que la confiance ne constitue pas la foi dans la fiabilité d'une personne ou d'un système : elle dérive de cette foi. La confiance est ainsi le lien entre la foi et le sentiment de sécurité passif. Cela la distingue du savoir induit qui serait plus une sorte de sentiment de sécurité justifié par la maîtrise des circonstances. « Toute confiance est d'une certaine manière confiance aveugle ! » (Giddens, 1994, p 40).

Mais, cette foi ne s'établit pas toute seule. La confiance envers des systèmes abstraits ou des systèmes experts (le prescripteur d'outils ou l'outil lui-même en tant qu'artefact) repose en effet selon Giddens (1994), sur la validité de principes que l'on ignore et non sur la foi en la droiture morale d'autrui. En d'autres termes, elle concerne leur bon fonctionnement plus que leur fonctionnement en tant que tel.

### *1.2.2 La confiance envers les systèmes abstraits.*

Giddens (1994) évoque le fait que la nature des institutions modernes est intimement liée aux mécanismes de la confiance dans les systèmes abstraits, particulièrement dans des systèmes experts. Ainsi, la confiance dans les systèmes abstraits est acquise par nature, par le biais de la

garantie de fiabilité d'un savoir-faire confirmé. Autrement, dit dans le cas du processus d'appropriation, la confiance que la PME va avoir envers l'outil ou la démarche de management déployée, va dépendre du savoir-faire confirmé de son prescripteur (plus particulièrement de l'accompagnateur). Giddens (1994) poursuit en indiquant que les contacts avec les experts ou leurs représentants ou délégués, sous la forme de rencontres à certains points d'accès des systèmes abstraits, sont particulièrement importants dans les sociétés modernes. Notamment, de nombreuses rencontres avec des représentants de systèmes abstraits peuvent revêtir un caractère épisodique et c'est dans ce cas où la confiance doit être le plus explicitement garantie. Néanmoins, le vrai dépositaire de la confiance reste le système abstrait et non les individus qui le représentent dans des contextes donnés. En fait, les points d'accès nous rappellent que des êtres en chair et en os (potentiellement faillibles) en sont exploitants. On attendra donc de manière générale, deux sortes de réassurance et de réconfort : quant à la fiabilité des intervenants et quant au savoir (nécessairement mystérieux) ou aux compétences, auxquelles le profane n'a aucun accès effectif.

La confiance peut donc aussi être reprise. Les attitudes de confiance ou de défiance envers certains systèmes abstraits peuvent être fortement influencées par des expériences vécues aux points d'accès. Selon Giddens (1994), le fait que les points d'accès soient des lieux de tension entre scepticisme profane et compétence professionnelle leur confère la qualité reconnue de points vulnérables des systèmes experts. Dans certains cas, une personne victime d'une expérience malheureuse à l'un de ces points d'accès, où les compétences techniques en question sont d'un niveau relativement bas, peut décider de sortir de son cadre de client-profane. Ainsi, le dirigeant de PME qui estime que l'expert auquel il fait appel pour déployer un outil ou une démarche dans son entreprise, n'est plus digne de confiance peut décider de se désengager de la relation ou du projet tout entier.

Par rapport aux différents apports de Giddens (1994), nous retenons donc que « la confiance est un sentiment de sécurité justifié par la fiabilité d'une personne ou d'un système, dans un cadre circonstanciel donné, et cette sécurité exprime une foi dans la probité ou l'amour d'autrui, ou dans la validité des principes abstraits (le savoir technologique) » (page 41). La confiance est ainsi abordée par Bayad et Couteret (2002) comme un élément facilitateur du partage d'une

vision commune dans la PME : « elle réduirait le sentiment d'insécurité du salarié et la peur qui l'accompagne, elle susciterait le sentiment que l'organisation et le salarié ont des intérêts communs, et elle donnerait de l'organisation une image ».

### **1.3 La notion d'implication des acteurs dans l'organisation.**

S'agissant de l'établissement d'une culture organisationnelle, elle conduit au partage de buts et de valeurs communs. Ceci nous amène à aborder la notion d'implication des collaborateurs dans l'entreprise, notion qui ne manque pas d'être interpellée par la question du partage de la vision dans la PME. L'implication (ou mobilisation du personnel étant sa forme la plus courante) selon Thévenet (1992), vise à développer la performance des personnes dans l'entreprise par une relation plus étroite à celle-ci et à ses valeurs. Elle traduit et explicite donc la relation entre la personne et l'entreprise. Les travaux de Thévenet (1992) abordent la notion d'implication de deux façons.

Tout d'abord, dans une perspective théorique, elle conduit à rechercher les caractéristiques de la relation entre individu et organisation, à travers notamment les valeurs et l'attachement des individus à l'entreprise, en lien avec la dimension affective de l'implication. Pour Bayad et Couteret (2002), cette dernière dimension montre bien les enjeux de l'implication en tant que lien profond et durable entre l'individu et l'organisation, déterminant dans la question du partage de la vision.

Thévenet (1992) aborde d'autre part, l'implication dans une perspective opérationnelle. Les deux dimensions essentielles en sont l'adhésion et l'opportunité.

L'adhésion est l'état de la relation entre la personne et l'organisation. Pour qu'il y ait adhésion, il faut que l'individu soit sensible aux buts et valeurs, communiqués par l'entreprise. Dit autrement, il doit nécessairement y avoir une certaine cohérence entre les buts (stratégie) et valeurs (liées à la culture) de l'entreprise, et ceux de la personne (dans son système de représentations).

Les opportunités correspondent quand à elles, à ce que l'entreprise propose à la personne en vue de répondre à ses attentes.

L'implication des salariés au projet d'instrumentation ne se décrète pas. En d'autres termes, on ne peut pas impliquer les personnes : ce sont elles qui décident de s'impliquer en raison de facteurs qui leurs sont propres. En revanche l'organisation, peut créer les conditions pour favoriser cette implication.

#### **1.4 Une logique de co-conception du processus d'instrumentation de gestion de la PME**

A la lumière de ces propos, on découvre que le processus d'instrumentation de gestion de la PME dans la PME, fait d'avantage l'objet d'une co-conception de la vision du projet. Selon Schmitt et Bayad (2006) et selon des travaux antérieurs (Schmitt, Gallais et Bourguiba, 2008), l'entrepreneur se trouve plus souvent en situation de co-conception que simplement en situation de conception : « la présence du préfixe "co-" permet d'insister non seulement sur l'aspect récursif et dynamique du processus de conception, mais aussi sur les multiples acteurs directs et indirects qui y participent » (page 180). Bien qu'en dernier ressort les décisions lui appartiennent, le dirigeant de PME est en effet amené à communiquer sa vision non seulement avec les membres de son organisation comme avec ceux de son réseau (dont le prescripteur fait partie). On voit donc apparaître toute la difficulté de convenir d'une représentation commune et partageable du projet d'instrumentation.

De surcroît, s'il on considère que la représentation et les apprentissages de l'acteur sont indissociables, le partage d'une représentation commune du projet d'instrumentation présuppose également idéalement une convergence des apprentissages des acteurs dans le processus. Notamment, Bayad et Chanal (1998) préconisent, que le rythme d'apprentissage du dirigeant de PME (acquisitions de nouvelles connaissances) et le rythme d'apprentissage collectif (acquisition des nouvelles configurations), soient synchronisés sous peine de blocage.

## 2. Apprentissages des acteurs et apprentissage organisationnel : les enjeux.

Un autre enjeu du processus d'instrumentation de gestion de la PME dans la PME, tient donc au passage de l'apprentissage individuel des acteurs, à l'apprentissage synchronisé collectif. Ceci pose la question suivante : à partir de quand peut-on décréter qu'il y a apprentissage collectif dans une organisation ?

Pour Argyris et Schön (2002), il est erroné de penser que les organisations apprennent lorsque leurs membres isolés ou en nombre substantiel apprennent, simplement sur base du principe que l'organisation est une collectivité d'individus. En effet, certaines organisations semblent incapables d'apprendre de ce que leurs membres ont appris et inversement.

Il s'agit donc d'avantage de considérer l'apprentissage organisationnel en terme d'environnement organisationnel, dans lequel les individus pensent et agissent. Toutefois, cette conception ne résout pas le problème du lien entre processus individuel et collectif ou organisationnel. Ceci pose la question suivante : peut-on dire qu'une organisation agit dès lors qu'un de ses membres agit ? L'organisation n'est pas simplement définie sur la base de groupes d'individus qui la composent, mais aucune organisation n'existe sans ces regroupements. De fait, on ne peut réduire l'action organisationnelle aux actions des individus mais en même temps, il n'existe pas d'action organisationnelle sans action individuelle.

Une alternative à la problématique de l'apprentissage collectif, serait donc d'envisager les membres de l'organisation, comme apprenant pour l'organisation. Mais, il réside dans cette proposition toujours un problème de diffusion à l'ensemble de l'organisation.

Argyris et Schön (2002) propose donc d'envisager l'organisation dans sa dimension politique. C'est seulement dans ces conditions, qu'on peut dire qu'une organisation apprend quand ses membres apprennent pour elle, se livrant en son nom à un processus d'investigation qui aboutira à un produit d'apprentissage. Le produit de l'investigation peut alors prendre plusieurs formes : la modification de la façon de penser ou d'agir, qui entraîne un changement dans la conception des pratiques organisationnelles. Ainsi, l'apprentissage organisationnel n'apparaît que lorsque les individus confrontés à une situation problématique, entament une investigation au nom de l'organisation. Pour devenir organisationnel, l'apprentissage doit alors s'intégrer aux

représentations mentales que les membres se forgent de l'organisation et ou des objets épistémologiques inscrits dans un environnement organisationnel.

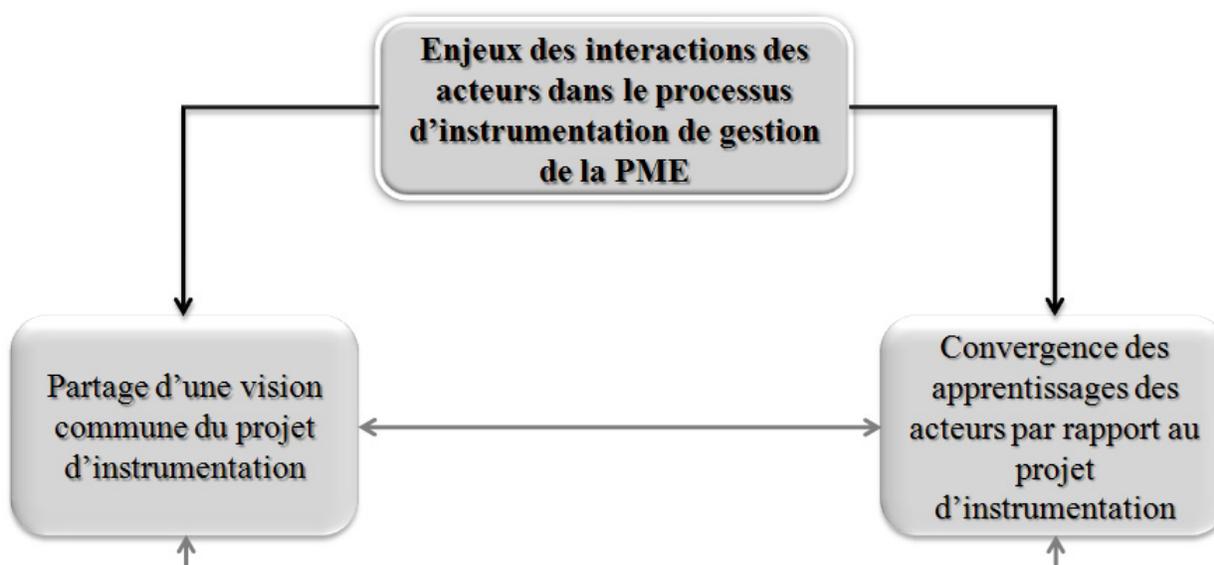
A la lecture de ces propos, l'étude du processus d'instrumentation de gestion de la PME passe par la définition des conditions pour lesquelles la pensée et l'action de l'individu deviennent organisationnelles. Ce n'est pas parce que chacun des acteurs du processus apprend, qu'il y a nécessairement apprentissage collectif. Ainsi, c'est la convergence des apprentissages des acteurs, sur base d'une représentation partagée du projet d'instrumentation, qui est importante.

## Conclusion de la section 2

**Le processus d'instrumentation de gestion de la PME est donc soumis aux apprentissages collectifs.**

Il est fortement corrélé à une logique interactive des acteurs qui suppose :

- le partage d'une vision commune du projet d'instrumentation de gestion,
- une convergence des apprentissages des acteurs par rapport au projet.



**Figure 11: enjeux des interactions des acteurs dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME.**

### Conclusion du chapitre 3

Le chapitre 1 et le chapitre 2 ont mis en évidence le fait que l'instrumentation de gestion de la PME relève de la cognition de son dirigeant et d'une logique de l'action collective.

L'analyse des mécanismes cognitifs de l'acteur amène à formuler **une première proposition de recherche** :

**L'instrumentation de gestion de la PME est une question de cognition du dirigeant.**

*- C'est une question de représentation du dirigeant...*

La vision du dirigeant (au sens de Filion) influence l'adoption des outils de gestion dans la PME. Sa vision est corrélée à son profil. Ainsi, il prend des décisions et manage la PME en se référant à ses cadres d'expériences et à sa théorie d'usage.

*- ... qui est amené à évoluer*

Lorsqu'il doit s'adapter à de nouvelles situations, ses ressources cognitives évoluent par assimilation/accommodation. Il peut être amené à changer de phase (de personnalité) et à modifier sa théorie d'usage. Ses cadres d'expériences sont ainsi amenés à se transformer.

L'analyse des enjeux d'une approche interactive des acteurs dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME conduit à **une deuxième proposition de recherche**.

**L'instrumentation de gestion de la PME est corrélée aux mécanismes cognitifs de l'action collective.**

Le processus d'instrumentation de gestion de la PME est fortement corrélé à une logique interactive des acteurs qui suppose :

- le partage d'une vision commune du projet d'instrumentation,
- une convergence des apprentissages des acteurs par rapport au projet d'instrumentation de gestion.

Dès ces propositions de recherche nous amènent à étudier les mécanismes d'apprentissage du dirigeant et des acteurs de la PME dans un contexte d'instrumentation de gestion.

---

## **- CHAPITRE 4 -**

# **LES MECANISMES COGNITIFS DE L'ACTION COLLECTIVE DANS LE PROCESSUS D'ADOPTION DES OUTILS DE GESTION DE LA PME**

---

---

A la lumière des propositions faites dans le chapitre 3 nous proposons dans ce présent chapitre d'approfondir les apports des théories cognitives et de l'action collective pour traiter du sujet de l'adoption des outils de gestion dans la PME.

### **Section 1 – L'interaction des acteurs dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME**

La partie 1 met en exergue les enjeux de l'interaction des acteurs dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME. Notamment, elle fait apparaître celui d'une représentation partagée des acteurs du projet d'instrumentation. Dans cette section, nous nous proposons d'en développer les modalités.

## 1. Structure des activités humaines et interactions

### 1.1 Le modèle de stratification de l'agent

Giddens (1986) définit un modèle de stratification de l'agent reposant sur trois dimensions qui s'enchaînent les unes dans les autres et s'actualisent dans l'action:

- **La rationalisation** : dans un contexte d'interaction, elle est la base sur laquelle les acteurs s'appuient pour évaluer la compétence d'autres acteurs. Les acteurs construisent ainsi une compréhension théorique de leurs activités.
- **Le contrôle réflexif** : c'est un trait caractéristique de toute action. Les acteurs exercent un contrôle réflexif orienté ou intentionnel sur leur comportement, à partir du cours de leurs actions.
- **La motivation** : elle renvoie au potentiel d'action plus qu'au mode d'accomplissement de l'action.

Ce faisant la production et la reproduction d'une vie sociale est un acte qui n'est ni totalement intentionnel, ni totalement compris de la part des individus.

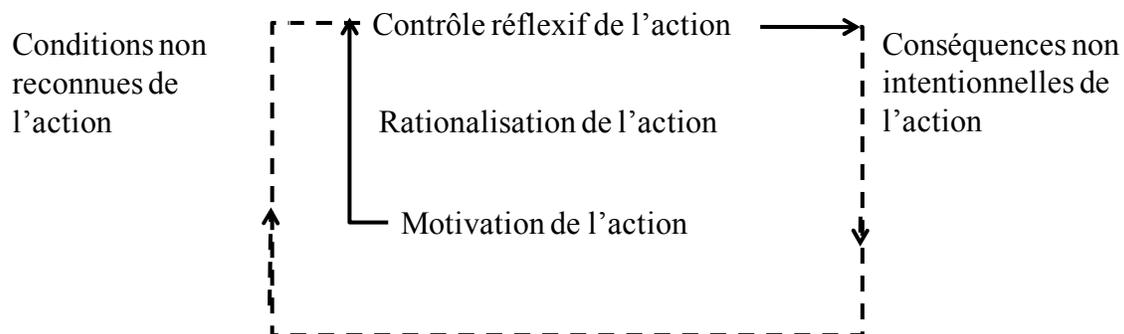


Figure 12: le modèle de stratification de l'agent. Source : Giddens, 1986, page 5

## 1.2 Le principe de récursivité

Selon les travaux de Piaget (1996), une structure est un système de transformations qui comporte des lois en tant que système (par oppositions aux propriétés des éléments) et qui se conserve ou s'enrichit par le jeu même des ses transformations, sans que celles-ci aboutissent en dehors de ses frontières ou fasse appel à des éléments extérieurs. L'auteur reconnaît ainsi que les structures sont à la fois structurées (par des lois notamment) et structurantes.

Au concept de structure, Giddens préfère celui de structurel. La structure est souvent perçue comme figée alors que le structurel est constamment produit et reproduit par les acteurs. Pour Giddens (1986), la théorie de la structuration s'intéresse à l'ensemble des pratiques sociales accomplies et ordonnées dans l'espace et dans le temps, et non seulement à l'expérience des individus ou l'existence de totalités sociétales.

Pour autant le principe de continuité présuppose la récursivité des pratiques sociales. Pour Giddens (1986), la récursivité s'exprime par le contrôle continu que chaque être humain exerce sur son action. Il attend en retour des autres qu'ils exercent aussi un contrôle semblable. Ce faisant, dans le flux continu des actions les acteurs évaluent et sanctionnent leurs propres actions et celles d'autrui. Pour Giddens (1986) les pratiques sociales se révèlent donc dans les actions menées avec autrui. En cela, la communication constitue pour l'auteur, la capacité des acteurs à expliquer les raisons et les fondements normatifs qui justifient leurs actions.

Une conception linéaire de la communication se focalise sur l'étude du message et de sa transmission. Or, selon Nizet et Huybrechts (2004), lorsque le message est inaccessible, il faut que l'observateur s'attache à d'autres éléments significatifs et porteurs de sens : ce sont les éléments constitués par le comportement. De fait, plutôt que de s'attacher au message lui-même, nous entendons par communication humaine l'ensemble des comportements à l'œuvre dans une situation d'interaction et qui font sens dans les situations.

## 2. La communication humaine dans les interactions

### 2.1 Les blocages des situations de communication

L'Ecole de Palo Alto envisage la communication humaine comme l'ensemble des interactions entre les individus et avec leur contexte. Pour Duterme (2007) l'approche de l'Ecole de Palo Alto met en exergue l'influence des comportements d'une personne sur ceux d'une autre et sur l'effet en retour des comportements de cette autre personne sur la première. Parfois on observe un effet de renforcement des comportements de départ. C'est ce qui peut créer des cercles vicieux, amenant à des situations de communication bloquées.

Argyris et Schön (2002) évoque l'idée d'un processus auto-entretenu ou auto-renforcé. Pour la grande majorité, les théories d'usage auxquelles se réfèrent les individus sont présentées par Argyris et Schön (2002), comme contre-productives. En ce sens, elles empêchent les acteurs de prendre conscience du caractère inhibant qu'elles recèlent. Les acteurs semblent manifester de l'intérêt à résoudre le problème posé, mais leur façon de s'exprimer ajoutée à leur autocensure, conduit à un dialogue défensif auto-entretenu. Au final, deux problèmes émergent : celui qu'il y a initialement à résoudre et celui qui est déclenché par l'attitude défensive, la méfiance et la dissimulation de cette méfiance. Ce dernier problème accapare une grande part de l'attention des participants. On parle alors de processus auto-entretenu ou auto-renforcé. En ce sens les conséquences de second ordre ou inattendues, entretiennent les comportements contre-productifs dans l'action. Selon Argyris et Schön (2002), trois niveaux permettent d'expliquer ces schémas : le niveau individuel, le niveau organisationnel et l'interaction entre ces deux précédents niveaux.

Au niveau individuel s'exprime les boucles d'inhibition primaires. Ces dernières sont nourries par les théories d'usage des participants lors de confrontations directes. Ainsi, lorsque les individus sont en prise avec des problèmes perçus comme sources de gêne ou de peur, leurs raisonnements et leurs actes se conforment à un modèle particulier de théorie d'action, dit de modèle 1 (voir chapitre 3). Les boucles d'inhibition primaires sont alimentées par des réactions dysfonctionnelles et défensives, déclenchées par des générateurs d'erreurs. Chaque boucle

renforce la méfiance et les non-dits, de sorte qu'après un certain nombre de tours, il devient impossible de dialoguer.

Au niveau organisationnel, on relève les boucles d'inhibition secondaires. Il s'agit de boucles comportementales « supra individuelles », qui caractérisent les interactions entre groupes au sein d'une organisation. Elles sont dites secondaires car induites par les boucles d'inhibition primaires. Ce faisant, les routines défensives sont une des composantes les plus importantes des boucles secondaires. Pour Argyris et Schön (2002), elles représentent au sein d'un cadre organisationnel, tout acte ou politique dont le but est d'empêcher les individus de connaître des situations de gêne ou de menace, tout en les empêchant, ou éventuellement en empêchant l'organisation toute entière de repérer les causes de la gêne ou de la menace, phénomène qui permettrait de corriger les problèmes en question. Ces routines s'appuient sur une logique puissante qui exerce une influence profonde sur les individus et les organisations.

Dès lors, les routines défensives fleurissent et prolifèrent en boucles organisationnelles connues de tous, sans que quiconque ne puisse les contrôler. La réaction la plus commune à ces phénomènes est naturellement l'impuissance. De surcroît, les individus assument rarement la responsabilité de créer ou de maintenir ces routines. Ils veulent bien reconnaître qu'ils en sont influencés mais refusent d'identifier comment ils les engendrent ou les renforcent.

## 2.2 D'une cognition située à une cognition distribuée

Selon Laville (2000), dans les contextes complexes, l'hypothèse de la rationalité limitée<sup>27</sup> de l'acteur ne suffit plus, En effet, le comportement des agents ne découlent plus directement de l'agent mais de l'interaction avec son environnement. Chaque acteur du processus interagit avec son environnement. Cela sous entend que des représentations différentes du monde vont interagir lors de la collaboration sur le projet d'instrumentation de gestion. Il s'agit de l'action située.

Lorsque les ressources de l'environnement augmentent les capacités cognitives des agents, on parle d'action située (Laville, 2000). Dans cette perspective, les individus recourent systématiquement aux ressources de leur environnement. De ces conceptions différentes interagissant entre elles, peuvent surgir des paradoxes essentiellement de nature cognitive et la gestion de ces derniers nécessitent une convergence des individus vers un consensus. Il s'agit donc, pour Laville (2000), de passer d'une cognition située à une cognition distribuée, c'est-à-dire de l'acteur interagissant avec son environnement, à l'interaction des acteurs entre eux et/ou avec des artefacts.

Pour Laville (2000), la cognition distribuée revête trois significations. Il peut s'agir d'une cognition entre un agent et un artefact, d'un agent dans le temps et d'une cognition entre agents dans une organisation. L'auteur retient cette dernière proposition. La cognition distribuée se définit alors comme le moment où les capacités cognitives d'une organisation dépassent les capacités cognitives de ses membres.

Ce faisant, pour qu'il y ait cognition distribuée, l'organisation agit comme un système cognitif, à savoir qu'elle fournit les ressources cognitives aux agents. « Les organisations doivent être considérées comme des systèmes de traitement de l'information à part entière, des systèmes qui créent, propagent et transforment des représentations » (Laville (2000)).

---

<sup>27</sup> La rationalité d'un agent est limitée lorsque ses capacités cognitives ne lui permettent pas d'adopter un comportement optimal

Dans cette perspective, l'auteur distingue les deux modalités suivantes : d'un part, les groupes d'individus en interaction sont à considérer comme des systèmes de traitement de l'information (en ce sens les structures sociales des organisations recourent leur architecture cognitive), et d'autre part, la détermination de la meilleure architecture cognitive passe par la détermination de l'organisation sociale, permettant la meilleure résolution de problèmes.

### **2.3 La théorie des mondes et l'existence d'un principe supérieur commun source de compromis entre les mondes (Boltanski et Thévenot, 1991)**

Le sujet général de l'ouvrage de Boltanski et Thévenot (1991) porte sur la relation et les enjeux entre accord et discord. Les auteurs mettent ainsi en exergue l'idée d'un « principe supérieur commun » ou « bien commun », qui permettrait de dépasser les particularités des individus, pour évoluer vers une convergence des représentations de ces derniers, en d'autres termes, un accord.

Pour aboutir à cet accord, les individus vont « se mesurer » en établissant des équivalences et des ordres entre eux, sur la base de leur raison et des ordres définis dans les philosophies politiques. En faisant référence à la philosophie politique et marchande, les auteurs proposent ainsi le modèle de la cité comme expression de ce bien commun. Ils identifient cinq formes de cités : la cité inspirée, la cité domestique, la cité de l'opinion, la cité civique et la cité marchande, qui vont orienter la classification des mondes auxquels les individus appartiennent.

### 2.3.1 *Les différents mondes auxquels font référence les individus.*

Sur la base de l'identification des cités, Boltanski et Thévenot (1991) identifient ainsi six mondes communs :

- **Le monde de l'inspiration ou monde inspiré.** Ce monde est peu stabilisé en ce sens que les individus doivent adopter des changements inhérents à l'inspiration. Le principe supérieur commun de ce monde se définit donc dans l'expression de l'inspiration. Le paradoxe de ce monde se caractérise par une grandeur se soustrayant à la contingence ou la singularité.
- **Le monde domestique.** Il tient aux relations familiales et aux relations personnelles. Le principe supérieur commun se traduit par le respect de la tradition, des générations et d'une certaine hiérarchie.
- **Le monde de l'opinion.** Le principe supérieur commun de ce monde tient à la réalité de l'opinion des autres et notamment de l'opinion publique.
- **Le monde civique.** Le principe supérieur commun est constitué par la prédominance de la conscience collective et de la volonté générale.
- **Le monde marchand.** Le principe supérieur commun est représenté par la concurrence qui est la résultante des actions d'individus souhaitant posséder les objets ou biens rares.
- **Le monde industriel.** Dans ce monde le principe supérieur commun s'exprime par la recherche d'efficacité et de performance dans les organisations.

Pour Boltanski et Thévenot (1991), la convergence des individus vers un accord suppose, qu'il soit possible de construire un système de contraintes régissant l'accord mais aussi que les individus soient capables de s'y soustraire. Ce faisant, ils identifient deux contraintes fondamentales qui sont :

- **Une contrainte de commune humanité,** qui suppose l'identification commune des individus avec qui l'accord est possible
- **Une contrainte d'ordre,** fixant le cadre des règles des accords possibles

Pour s'accorder sur ce que les auteurs appellent « ce qui est juste », les individus doivent donc identifier un bien commun. Ce bien commun est perceptible vu de chaque monde, mais quand est-il lorsque qu'il s'agit de trouver un accord entre les mondes ?

### *2.3.2 Les relations entre les mondes*

Boltanski et Thévenot (1991) propose d'analyser la relation entre les différents mondes, et notamment d'en examiner les situations critiques ou paradoxales, lorsque des individus relevant de plusieurs mondes sont en interaction.

Pour ce faire, les auteurs postulent que les individus peuvent se réaliser dans différents mondes. Ils étudient alors les opportunités d'accord entre les individus sous la contrainte d'une pluralité de principes d'accord disponibles en fonction des valeurs de chaque monde. Ainsi chaque individu doit affronter quotidiennement des situations relevant de plusieurs mondes et doit savoir les reconnaître pour s'y ajuster.

### *2.3.3 Le compromis et sa stabilisation.*

Selon Boltanski et Thévenot (1991), le compromis acceptable s'appuie sur la poursuite d'un bien commun qui dépasse les mondes particuliers. Ainsi, dans le compromis, les individus composent et se mettent d'accord pour suspendre le désaccord, sans qu'il ait été réglé par le recours à l'épreuve. « On se met d'accord pour composer, c'est-à-dire pour suspendre le différend, sans qu'il ait été réglé par le recours à une épreuve dans un seul monde » (Boltanski et Thévenot 1991, page 338). Le compromis suggère donc de rendre compatibles des jugements relevant de mondes différents.

Pour ces auteurs, le compromis doit cependant être stabilisé. Dans cette perspective, la notion du bien commun, ou intérêt général, élève le compromis au dessus d'un accord entre les individus.

Les auteurs mettent également en exergue les autres formes d'accord possibles, ces dernières ne se caractérisant pas forcément par la poursuite d'un bien commun.

D'une part, les auteurs évoquent la notion d'arrangement entre individus. Cette forme revêt un caractère privé, au sens où elles ne sont pas justifiables par rapport à une cité. Ce faisant, les acteurs du système vont convenir d'un accord réciproque, ce qui réduit le bien commun à un compromis d'intérêt entre personnes.

D'autre part, la résolution des désaccords entre individus peut s'exprimer à travers la relativisation. Cette dernière figure peut constituer une réponse à une peur d'affronter l'épreuve, mais aussi « un moyen de ménager un passage en douceur vers un autre monde, en évitant le désaccord » (Boltanski et Thévenot, 1991, page 422). En ce sens les individus renoncent à soutenir un arrangement ou se refuse à clarifier une insinuation. Ils conviennent « de ce que rien n'importe » (Boltanski et Thévenot, 1991, page 142). Dans ce cas il n'est donc plus question de poursuivre un intérêt général. La relativisation n'est pas le relativisme, mais elle peut y mener. Le relativisme est un moment de la dispute particulièrement instable qui suspend le différend. Passer au relativisme nécessite d'adopter une position d'extériorité, qui n'est pas subordonnée à un bien commun. En ce sens, le relativisme se distingue de la relativisation, par sa capacité à dénoncer le bien commun d'un point de vue générale. Selon les auteurs, le relativisme prend pour cible la possibilité même de l'existence d'un bien commun, allant jusqu'à contester la réalité de toute forme de sacrifice.

Enfin, la troisième possibilité est de retomber sur un bien commun grâce à un relativisme qui fait alliance avec la science. Dans ce cas, la science s'affranchit d'une certaine manière de valeurs. Mais, cette démarche ne saurait concerner l'ensemble de l'activité scientifique. Dans la technocratie, les contraintes seront alors traitées « comme une détermination agissant sur les individus sans réclamer une intervention de leur volonté » (Boltanski et Thévenot, 1991, page 417). La technocratie crédite ainsi les personnes de la capacité de perdre leurs illusions, quant à leurs justifications et à prendre conscience d'une réalité qui leur serait dévoilée par la science.

Le partage d'une représentation commune du monde, sur la base de compromis vers un bien commun, suppose dans l'interaction entre individus, de rendre intelligible les situations qu'ils sont amenés à gérer. Nous traiterons ainsi dans le paragraphe suivant des exigences de traduction dans le processus d'instrumentation de gestion.

### **3. Les exigences de traduction dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME**

#### **3.1 La notion de traduction**

Bernoux et coll.(1996) posent la question des conditions à partir desquelles les acteurs d'une situation quelconque peuvent se retrouver en convergence autour d'un changement et d'une innovation. Selon eux, la réponse à cette interrogation passe par une exigence de traduction, permettant de rendre intelligible les situations à gérer. Ils proposent dans un premier temps, une définition courante de la notion de traduction. Ce faisant, traduire renvoie, à une opération qui consiste à transformer un énoncé intelligible en un autre énoncé intelligible, pour rendre possible la compréhension de l'énoncé initial par un tiers. La traduction est réussie si elle n'a pas engendré un détournement de sens.

Bernoux et coll.(1996) font alors, référence aux travaux de Callon et Latour. Ces derniers explicitent une définition selon laquelle la traduction est définie comme une relation symbolique « qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier » (Callon (1974-1975) in Bernoux et coll. (1996), page 135). En première approche les auteurs conviennent ainsi que la traduction peut être introduite comme une opération permettant d'établir un lien d'intelligibilité entre des activités hétérogènes.

S'agissant de l'entrepreneur, nous avons soulevé préalablement, qu'il se situe d'avantage en situation de co-conception de sa vision. En effet, dans la conception de son projet entrepreneurial, il interagit avec différentes parties prenantes. Dans ces conditions, nous avons également souligné les enjeux liés au partage d'une vision commune du projet entrepreneurial. A la lumière des précédents propos, pour être partageable, cette vision doit donc être traduite. Au sens de Callon et Latour (1991, in Schmitt et Bayad, 2006), la traduction permet aux parties prenantes, qui ont des logiques différentes, de parvenir à se comprendre pour travailler ensemble. Ce faisant, la vision devient un instrument de dialogue entre l'entrepreneur détenteur de cette vision et les parties prenantes du projet qui vont participer à sa structuration.

Mais, pour rendre intelligible ces activités, Bernoux et coll. (1996) mettent également en exergue une phase préalable, qui consiste à problématiser. Dans la littérature en entrepreneuriat la problématisation est abordée comme une étape essentielle permettant à l'entrepreneur de partager sa vision avec les différentes parties prenantes du projet entrepreneurial.

### **3.2 La problématisation comme préalable à la traduction**

La phase de problématisation, conduit nécessairement à la formulation d'une question suscitant la convergence des différentes parties prenantes. « Par problématisation, il faut entendre cette opération de repérage, indispensable à toute action de changement, à toute introduction d'innovation, consistant à faire la part, dans une situation, de ce qui unit et de ce qui sépare » (Bernoux et coll., 1996, page 156). Ainsi, la problématisation permet de faire passer chaque entité d'un contexte, c'est-à-dire d'une position singulière et isolée, à une acceptation de coopération.

Dans la PME, comme le souligne Schmitt (2005) et Schmitt et Bayad (2006), les situations que les entrepreneurs sont amenés à gérer ne sont pas données ou connues. De fait, les situations sont à construire. En d'autres termes, il s'agit de problématiser les situations, en vue de donner du sens à la vision que le dirigeant souhaite partager. En fonction de la problématisation retenue, le sens de l'action dans le processus d'instrumentation de gestion, ne sera pas nécessairement le même.

Problématiser permet en effet, de construire les valeurs directrices de la vision évoquée précédemment (Schmitt, Gallais et Bourguiba, 2008). Pour favoriser la robustesse de la vision et donc du projet entrepreneurial, il est alors essentiel, que l'entrepreneur se pose des questions au niveau des valeurs directrices de celle-ci. Ces valeurs sont sous-jacentes aux projets et aux actions menées, mais l'entrepreneur n'en est pas forcément conscient, rendant difficile toute discussion sur le sujet. Or, nous avons mis en évidence dans des travaux précédents que l'activité de conception favorise ce travail sur les valeurs en les faisant émerger et en les discutant (Schmitt, Gallais et Bourguiba, 2008). Ceci nous amène donc à soulever la question, des

dispositifs auxquels les entrepreneurs peuvent recourir pour les soutenir dans la conception de leur vision.

Pour Schmitt, Fick et Laurent (2007), la problématisation est au cœur des activités à projet. Or, si beaucoup de dispositifs d'accompagnement existent aujourd'hui pour soutenir l'entrepreneur dans ses projets, il reste que ces derniers sont souvent limités à la résolution de problèmes, alors que (comme suggéré préalablement), les entrepreneurs ont besoin d'artefacts pour pouvoir construire ces problèmes, en d'autres termes pour problématiser (Schmitt et Bayad, 2006). Les difficultés rencontrées par les entrepreneurs sont en effet, d'avantage liées à la construction des problèmes complexes qu'à la mise en place de solutions (Schmitt, Julien et Lachance, 2002).

Les outils de résolution de problème permettent certes d'agir par rapport à des situations données ou quasiment données, mais ne conduisent pas à appréhender toute la complexité des situations données (notamment en système ouvert). Qui plus est, ces outils favorisent le travail sur les stratégies d'action, mais peu sur les valeurs directrices de la vision. Ainsi, du fait de la faible généralisation des dispositifs de problématisation, les entrepreneurs réalisent donc bien souvent, cette phase de façon empirique au niveau des entrepreneurs. Or, problématiser ne s'improvise pas (Schmitt, Fick et Laurent, 2007).

Il ne s'agit pas pour autant de délaissé les outils de résolution de problèmes dans l'accompagnement des entrepreneurs. Schmitt, Fick et Laurent (2007) proposent ainsi d'aborder les deux types de dispositifs dans une perspective complémentaire. Une telle conception, permettrait en effet de résoudre le dilemme du Ménon, qui peut s'exprimer de la façon suivante : « Si je ne sais pas ce que je cherche, comment pourrais-je jamais le trouver ? Et si je le sais déjà, à quoi bon le chercher ? ». Rapporté à nos propos, qui de la problématisation ou de la résolution de problèmes est la plus importante ? En se focalisant sur la problématisation, on prend en effet, le risque de minimiser la partie résolution de problèmes, qui fait partie intégrante de la démarche. Ainsi, bien que l'activité de problématisation soit un élément important des activités à projet, elle ne doit pas être envisagée de manière séparée de la résolution de problème. Ce faisant, la problématisation permet de passer d'une idée quelconque d'un produit à un projet entrepreneurial et la résolution de problèmes amènent les dirigeants de PME à formaliser leur réflexion sur le terrain. Cette confrontation est d'autant plus accessible qu'intervient en amont

une phase de problématisation. S'il on considère l'existence de dispositifs permettant de soutenir l'acte de problématisation des entrepreneurs, on peut convenir aussi de l'intervention d'un tiers acteur facilitant cette phase.

### **3.3 L'intervention d'un traducteur dans la problématisation**

Les différents auteurs mobilisés suggèrent également que la problématisation ne peut s'opérer que sous l'effet d'un traducteur, « c'est-à-dire d'un acteur qui, après s'être livré à l'analyse du contexte, dispose de la légitimité nécessaire – ou au minimum n'est pas en situation illégitime – pour être accepté dans le rôle de celui qui problématise » (Bernoux et coll., 1996, page 157).

Bien souvent, le rôle de traducteur est joué par l'entrepreneur lui-même, mais les personnes qui interviennent pour accompagner les projets entrepreneuriaux peuvent également jouer ce rôle (Schmitt, 2004). Ceci nous interpelle sur le rôle du prescripteur d'outils de gestion dans la problématisation et la traduction du projet d'instrumentation de gestion de la PME.

Revenons dans un premier temps, sur la notion de légitimité du traducteur. Pour Cullière (2003), les entrepreneurs vont recourir un accompagnement extérieur dans la construction de leurs projets entrepreneuriales, dans la mesure où ces derniers seront reconnus comme légitimes. Selon l'auteur, la légitimité d'accompagnateur est « conçue comme une représentation des dirigeants de TPE, selon laquelle une organisation est un accompagnateur désirable, juste ou approprié, étant donné un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions qui existent au sein d'un ensemble homogène de TPE » (Cullière, 2003). Le dirigeant de PME dans la conception de sa vision, appréhende donc le recours à un prescripteur légitime, à l'aune de son système cognitif.

D'autre part, agissant comme « prescripteur », c'est-à-dire au sens littéral du terme comme « une personne qui, par ses recommandations ou ses conseils, exerce une influence sur le choix, l'achat d'un produit » (Larousse, 2003), le prescripteur-traducteur peut également jouer le rôle de guide et de facilitateur de la problématisation et de la traduction du projet d'instrumentation de gestion de PME.

La traduction du projet d'instrumentation dans la PME, revêt donc un enjeu important. La vision du dirigeant de PME n'est en effet, pas transposable telle quelle. Elle nécessite bien souvent de passer d'un niveau tacite à un niveau explicite. Selon Schmitt (2005) et Schmitt et Bayad (2006), pour répondre aux difficultés liées à la traduction, il est nécessaire de favoriser le dialogue et la cohérence entre l'activité de conception et la mise en acte de cette conception. Cela passe par la présence d'un traducteur dans le projet, mais suggère aussi le développement d'un langage commun. Or, selon ces auteurs, la difficulté actuelle repose sur la création et le développement de ce langage, qu'on pourrait appeler le langage « projet entrepreneurial », alors que les différentes parties prenantes du projet entrepreneurial parlent souvent des langages « différents » et notamment des langages métier. Par exemple, toute la difficulté pour le prescripteur d'outils de gestion va être de comprendre la représentation du dirigeant de PME, pour parler un langage commun à celui de la PME. Ainsi, la traduction met en exergue trois enjeux essentiels : la constitution d'un langage « projet entrepreneurial » avec ses termes et sa grammaire, le développement et l'enrichissement de ce langage, et enfin la diffusion de ce langage (Schmitt, 2005 ; Schmitt et Bayad, 2006).

Nous conviendrons donc aisément que l'exigence de traduction du projet d'instrumentation dans la PME, suppose que dans leurs interactions les acteurs puissent parler un langage commun. Nous traiterons, de cette problématique, notamment à travers les travaux d'Habermas (2006).

## **4. Le développement d'un langage commun dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME**

### **4.1 La recherche d'un langage commun**

#### *4.1.1 L'unification du monde de la raison et de l'expérience par le langage*

Pour Habermas (2006), le monde de la raison et celui de l'expérience ne sont pas séparés, aucun ne transcende l'autre. Ainsi, le langage permet d'unifier ces deux mondes. Chacun d'eux est en fait une face du langage dont les individus ont besoin pour se mouvoir dans le monde et dans lequel ils concentrent leurs usages communs du monde.

Mais, pour l'auteur le langage n'est pas pour autant la réalité, il en tient lieu. C'est par lui que nous nous instruisons sur la réalité à travers la postulation d'un monde objectif. Chacun des deux mondes est le produit du langage et en même temps une condition de possibilité de la réalité, et des actions que nous pouvons y mener. Par là s'instaure donc la réalité sociale des contextes d'action et des institutions.

Habermas (2006) revendique la transformation d'une raison « pure » (au sens de Kant) en raison « située », cette dernière étant comprise comme un devoir de « détranscendantalisation du sujet connaissant ». En ce sens, il postule que l'individu dans l'interaction se trouve toujours d'abord dans un monde qui le précède, sans pour autant qu'il perde sa spontanéité à créer le monde. Il ajoute en effet, que dans la philosophie analytique, la dialectique suppose à la fois un langage ouvrant au monde et des processus intramondains.

L'œuvre d'Habermas (2006) traite donc de la dialectique. Sa vocation n'est pas là d'expliquer la notion « d'agir communicationnel », c'est-à-dire la rationalité de l'entente ou la rationalité de la communication explicitée par la théorie des actes de parole, mais plutôt d'aborder le contexte d'émergence d'une telle conception. A l'instar de Boltanski et Thévenot (1991), l'une des conditions d'émergence tient dans la postulation d'un monde objectif dans l'interaction.

#### 4.1.2 *Détranscendantalisation du sujet connaissant et idée d'un monde objectif*

Le passage à une raison « située », conduisant à détranscendantaliser l'individu, permet d'inscrire les acteurs dans des contextes vécus, et à mêler la cognition au langage et à l'action. Ainsi, pour Habermas (2006), dans la communication si deux individus veulent pouvoir s'entendre sur quelque chose ou tirer parti de quelque chose, ils doivent pouvoir partir de l'horizon de leur monde vécu, chaque fois partagé, tout en se référant à quelque chose dans le monde objectif. Pour qu'ils puissent se référer à quelque chose d'objectif, ils doivent nécessairement chacun pour soi, mais en accord avec tous les autres, partir de présuppositions pragmatiques. Les individus supposent en ce sens, qu'il y a un monde, qui est la totalité des objets qui existent de manière indépendante, sur lesquels ils peuvent émettre des jugements et intervenir pratiquement. L'objectivité du monde signifie que celui-ci nous est donné comme monde identique pour tous. La pratique langagière et notamment l'usage de termes singuliers permet de supposer pragmatiquement un monde objectif commun. Moyennant cette supposition formelle du monde, la communication sur quelque chose dans le monde s'intrique aux interventions pratiques dans le monde. Ce même monde objectif est ainsi, celui sur lequel les individus peuvent s'entendre et celui dans lequel ils peuvent intervenir.

Dans la pensée d'Habermas (2006), à l'idéalisme transcendantal se substitue alors un réalisme interne. Désormais, les expériences et les jugements sont rétro-couplés à une pratique de maîtrise de la réalité. Mais, à travers l'activité qui cherche à résoudre les problèmes, et qui est donc soumise à un dispositif de contrôle par la réussite, les expériences et les jugements restent en contact avec une réalité surprenante, qui résiste à notre mainmise voire qui s'en joue. Habermas (2006) appelle réel ce qui existe (« bestehen ») dans des énoncés qui constituent des états de choses. Pour lui, le fait de nous conformer à un modèle représentatif de la connaissance, ne nous autorise pas pour autant, à présenter cet « état véridatif » des « états de fait » (Tatsachen), comme une image de la réalité, ajusté à « l'existence tangible » (Existenz) des objets. Les états de fait résultent en effet, de processus d'apprentissage, de solutions apportées aux problèmes rencontrés et de justifications. Ainsi, l'établissement des faits revient d'avantage à dégager le sens de ces opérations. Cette réflexion conduit à s'interroger sur le concept de réalité dans les pratiques langagières.

### 4.1.3 *Le concept de réalité dans les pratiques langagières*

Pour l'auteur, le concept de réalité peut être placé du côté des idées régulatrices de la raison, parce qu'il se rattache de l'intérieur au concept de vérité. Ce ne sont donc plus la sensibilité et l'entendement, qui définissent les limites qui séparent l'usage transcendantal<sup>28</sup> de nos facultés de connaissances, de leur usage transcendant, mais bien le forum des discussions rationnelles au sein duquel les bonnes raisons doivent pouvoir déployer leur force de conviction. Mais, pour Habermas (2006), une fois que l'on a détranscendantalisé le sujet connaissant, un écart demeure toujours, entre ce qui est vrai et ce que nous tenons pour justifié ou pour rationnellement acceptable. Celui-ci ne peut diminuer de manière définitive, en restant à l'intérieur des discussions. C'est donc par la voie pragmatique qu'il se réduit lorsque des certitudes pratiques et des prétentions hypothétiques à la validité, sont dégagées, permettant de passer de la discussion à l'action.

Dès lors, que l'idée cosmologique a été transférée dans la supposition d'un monde objectif, en s'orientant vers des prétentions inconditionnées à la validité, les individus libèrent les ressources de l'ancien monde intelligible, autorisant l'acquisition des connaissances empiriques. Ainsi, il n'existe pas de référence au monde qui serait purement et simplement indépendante du contexte. Les sujets socialisés se trouvent « toujours déjà » dans des contextes propres aux mondes vécus et mobilisent des langages qui ouvrent sur le monde à partir des perspectives fondatrices de sens, engendrées par les traditions et les usages.

Pour Habermas (2006), dans la mesure où les acteurs appartiennent à une communauté linguistique qui se définit localement, ils appréhendent toutes les choses qui leur arrivent dans le monde à la lumière d'une compréhension elle aussi « grammaticalement » localisée, et non comme des objets neutres. Ainsi, si les références au monde sont médiatisées par le langage, cela explique que l'objectivité du monde, supposé dans l'action et dans la parole, se ramène en fin de compte à l'intersubjectivité, qui sous tend la compréhension partagée entre ceux, qui prennent part à la communication. C'est parce que nous ne pouvons pas faire abstraction du fait que tout

---

<sup>28</sup> Les transcendantalistes voulaient fonder leur religion et leur philosophie sur des principes transcendants, qui reposent sur l'essence spirituelle et mentale de l'être, sans dépendre ni se modifier par l'expérience des sensations. Selon Kant, tout savoir est transcendantal s'il dépend non des objets mais de notre manière d'appréhender les objets.

usage du langage, même simplement descriptif, est ce qui ouvre sur le monde que nous sommes confrontés au besoin spécifique de l'interpréter.

Enfin, pour Habermas (2006), si ces problèmes de traduction révèlent que les contextes propres aux mondes vécus sont pour le moins broussailleux, ils ne justifient nullement un théorème d'incommensurabilité. Communiquer suppose que ceux qui participent à la communication puissent se comprendre par-delà les limites de mondes vécus divergents, et ce parce que, visant un monde objectif commun, ils sont guidés par la prétention à la vérité, c'est-à-dire par la validité inconditionnée de leurs énoncés.

Une autre présupposition idéalisante de l'agir communicationnel tient dans le fait de reconnaître aussi que les individus qui interagissent, comme libres et pleinement responsables.

#### *4.1.4 L'idée de liberté et de responsabilisation des individus*

S'engageant à fonder un accord dans l'interaction, les individus doivent se supposer une rationalité réciproque. Mais, dans certains cas, pour Habermas (2006) il peut arriver que cette supposition soit injustifiée, à savoir qu'un individu ne puisse rendre compte de ses assertions et de ses actions. Une telle désillusion dans l'action ne peut cependant intervenir pour l'auteur, que si on a supposé en arrière plan que l'individu était rationnel : « un sujet qui agit intentionnellement est à même, dans les circonstances appropriées, de fournir une raison plus ou moins recevable justifiant qu'il ait agi ainsi et pas autrement, qu'il ait affirmé ceci et pas autre chose ou encore qu'il se soit abstenu de réagir » (Habermas, 2006). Ce savoir « performatif » est problématique dans l'action. En effet, dans la pratique quotidienne, on observe que bien des assertions ou des actions sont motivées par tout autre chose que des bonnes raisons. Habermas (2006) traite donc de ces présuppositions idéalisantes dans la pratique.

#### 4.1.5 *L'activité communicationnelle dans la pratique*

L'activité communicationnelle désigne pour Habermas (2006), ces interactions sociales au cours desquelles l'usage du langage orienté vers l'entente joue le rôle de coordinateur de l'action, les présuppositions idéalisantes migrant vers l'activité orientée vers l'entente, par l'entremise de la communication langagière.

Pour l'auteur, la référence au monde qu'entraîne une langue différenciée en suppositions et remplissant des fonctions représentatives (« Dastellungsfunktion ») oblige les sujets capables de parler et d'agir à produire un système commun, indépendamment des objets existants auxquels ils font référence et sur lesquels ils se forment une opinion. Pour que l'entente et la coordination communicationnelle de l'action puissent tout simplement être possibles, il faut que les acteurs soient capables, à la fois de prendre une position fondée par rapport à des prétentions à la validité critiquable et de s'orienter dans leur propre activité en fonction de ces prétentions à la validité.

L'idéalisation dans la pratique, consiste donc à faire préalablement abstraction des divergences individuelles et d'évoluer vers un compromis au sens de Boltanski et Thévenot (1991). Si ces divergences excèdent la marge tolérée, alors la communication se perturbe, et dans le cas extrêmes s'interrompt.

Pour Habermas (2006), l'objectivité du monde supposée par les individus, en parlant et en agissant est si étroitement intriquée à l'intersubjectivité qu'elle permet une entente sur ce qui a lieu dans le monde. Dans cette perspective, il leur est impossible de défaire ce lien ou de le détacher de cet horizon, qui s'ouvre à eux par la voie du langage et embrasse leur monde vécu comme intersubjectivement partagé. Les individus communiquent alors par delà les frontières des mondes vécus particuliers. Pour Habermas (2006), ils outrepassent par la réflexion les diverses situations herméneutiques<sup>29</sup>, pour parvenir à des visions intersubjectivement partagées. L'auteur conclut ainsi sur le fait, qu'en comprenant de manière intuitive ce que signifie

---

<sup>29</sup> Du nom du dieu grec Hermes, messenger des dieux et interprète de leurs ordres. Une situation herméneutique consiste en l'interprétation de tout texte nécessitant une explication.

argumenter en général, les différents acteurs de l'interaction s'obligent à décentrer leur perspective d'interprétation. L'anticipation idéalisante du tout de Kant se déplace alors du monde objectif, vers le monde social.

Le partage d'un sens commun dans la communication par l'usage de pratiques langagières communes, suppose de poser la question de la nature des échanges entre les acteurs. Il s'agit ici de discuter la notion de dialogue entre les acteurs permettant l'adoption des outils de gestion dans la PME.

## **4.2 La pratique d'un langage commun : le dialogue des acteurs dans le processus d'adoption des outils de gestion dans la PME**

La notion de dialogue n'a pas été spécifiquement exploitée dans le cadre des recherches sur l'adoption des outils de gestion. Néanmoins, elle a été l'objet de travaux démontrant sa relation positive à l'apprentissage, ainsi qu'au développement personnel et organisationnel.

### *4.2.1 Ce qu'est le « dialogue »*

Audet (2007) propose une définition du dialogue : « pour résumer ce qu'est le dialogue, nous dirons que c'est une pratique collective, qui vise la compréhension plutôt que la décision et qui repose sur l'échange, l'écoute, l'observation et l'exploration des suppositions de base et de leurs conséquences sur nos actions et notre façon d'interagir avec les autres. La pratique du dialogue permet ainsi d'explorer et de comprendre des enjeux complexes grâce à la diversité des points de vue et la création d'un espace où les participants peuvent ralentir leur pensée et échanger ouvertement et librement ».

Partant de cette définition, l'auteur identifie ainsi les dimensions de la notion de dialogue. Tout d'abord, il s'agit d'un mode de conversation particulier où les participants déploient des qualités de respect, d'empathie et de réciprocité. Ce faisant, dans l'interaction, ils essaient de comprendre

plutôt que de juger. Dans un second temps, le dialogue est un mode de questionnement associé à l'introspection, aux prises de conscience, ainsi qu'à des qualités d'ouverture et de courage. Le dialogue permet également la création d'un sens commun, puisqu'il s'établit au-delà du simple partage de points de vue différents. Audet (2007) met ainsi en exergue, la capacité à suspendre son jugement et l'acceptation du risque d'être transformé comme des qualités essentielles à l'émergence ou à la création d'un sens partagé. Par ailleurs, le dialogue peut être considéré comme un processus participatif, en ce sens que les acteurs y participent tous de manière égalitaire, mais aussi développent une forme de conscience ou de vision du monde où tout est relié. Enfin, le dialogue peut être assimilé à une médiation collective, incluant certes les aspects cognitifs de l'expérience du moment mais aussi les émotions, les réactions et l'expérience du groupe : « cette dimension correspond à une « forme d'intelligence subtile » qui va au-delà de la dualité observateur/observé ».

Dans sa recherche Audet (2007) souligne que le dialogue repose d'avantage sur des habiletés et des principes, que sur des règles. S'agissant du processus d'adoption des outils de gestion dans la PME, nous en exposerons deux en particulier : la présence d'un facilitateur (qu'on peut rapprocher de l'idée de traducteur dans la phase de problématisation) et les habiletés ou compétences propres aux individus dans le dialogue.

D'une part, le groupe de dialogue a d'avantage besoin d'un facilitateur pour maintenir le contexte ou l'esprit de dialogue, que d'un leader. Le facilitateur a l'expérience des dialogues. Cette expérience lui permet de susciter l'attention collective, d'explorer les routines défensives et d'aider les personnes à anticiper et gérer les crises. Enfin, cet acteur facilite la rétroaction sur le déroulement du processus de dialogue, qui aide à l'appropriation de la pratique.

D'autre part, le dialogue repose sur des habiletés individuelles. Audet (2007) cite la réflexion et l'exploration. Celles-ci permettent aux individus d'apprendre à reconnaître leurs raisonnements défensifs et leurs propres théories d'usage, « alors que le dialogue, une pratique collective, permet de dépasser ces défenses ensemble en offrant un espace d'exploration sécuritaire » (Audet, 2007). Ce faisant, on considère comme Schmitt et al. (2005), les acteurs sociaux compétents dans le dialogue. Selon ces auteurs, la compétence est étendue comme « tout ce que les acteurs connaissent (ou croient), de façon tacite ou discursive, sur les circonstances de leur action et de celle des autres, et qu'ils utilisent dans la production et la reproduction de l'action ».

En regard de sa relation avec les systèmes abstraits (projet d'instrumentation) et experts (prescripteur), l'individu (acteur de la PME) est donc considéré comme un acteur social compétent. Pour Schmitt et al. (2005), la prise en compte de la compétence humaine, conduit, en accord avec Giddens, à envisager de manière non rigide les rapports entre connaissance ordinaire et connaissance savante du monde social. Dans cette perspective, aucune ligne de démarcation claire ne séparerait les acteurs « ordinaires » des experts ou des systèmes abstraits, tout en considérant qu'ils utilisent des critères qui leur sont propres dans leur évaluation.

La recherche d'une définition du dialogue conduit aussi à questionner les autres formes de communication entre acteurs et à s'interroger in fine sur ce que n'est pas le dialogue.

#### *4.2.2 Le dialogue : à ne pas confondre avec le débat et la discussion*

Dialogue, débat et discussion font souvent l'objet de confusions. Pour Audet (2007), le dialogue est différent de la discussion et du débat. Il se distingue en effet, de l'esprit des « salons » et des réunions informelles, ainsi que du brainstorming ou des groupes de discussions. Ainsi, le dialogue ne vise pas l'atteinte d'un consensus, en revanche il partage des caractéristiques avec chacune de ces approches de travail collectif, c'est pourquoi il est souvent décrit en comparaison avec ces pratiques. Il convient d'approfondir les distinctions entre ces trois notions.

Tout d'abord, le débat est complètement différent du dialogue ou de la discussion, en ce sens qu'il est de nature conflictuelle. Le débat vise en effet à défendre un point de vue jusqu'à convaincre l'autre.

S'agissant de la distinction entre dialogue et discussion, Bohm (1996 in Audet, 2007) mentionne que « ce qui est généralement appelé dialogue est plutôt discussion, car les individus ne sont pas réellement ouverts à remettre en question leurs suppositions de base ». Aussi, la distinction entre discussion et dialogue repose sur la nature de la conversation. Le dialogue permettrait de comprendre les problèmes dans une réunion, ce faisant, il est de nature exploratoire et divergente, alors que la discussion conduit à des décisions d'actions immédiates, en ce sens, elle est de nature convergente et décisionnelle. Présentés ainsi ces deux modes de conversation

apparaissent en opposition, pourtant ils sont à considérer comme les deux pôles du continuum de la conversation (Audet, 2007).

Au regard des développements précédents, mettant en exergue des représentations différentes des individus, les blocages de la communication ainsi que les enjeux de la traduction de la vision du projet d'instrumentation dans la PME, le dialogue constitue une pratique difficile.

#### *4.2.3 Les difficultés du dialogue*

Selon Audet (2007) la diversité est nécessaire pour recréer la complexité de la société et des parties, qui s'opposent avec leurs différentes valeurs, opinions et convictions. Ce faisant, le dialogue permet difficilement d'accéder à un consensus ou de résoudre des problèmes. Il doit donc être d'avantage utilisé dans un but d'apprentissage et de création de sens.

De fait, si l'on s'accorde sur le fait que le dialogue est difficile à décrire et apprendre, on convient aussi que ces difficultés sont aussi sources d'opportunités pour l'organisation. Le dialogue est en effet, également perçu comme un levier d'exploration, de compréhension et de transformation de la pensée, et donc des individus ainsi que des organisations.

#### *4.2.4 Impacts du dialogue sur les acteurs du processus d'adoption des outils de gestion*

Audet (2007) présente le dialogue comme une technique d'apprentissage d'équipe et comme une approche intéressante pour aborder l'apprentissage et le développement organisationnel.

Le dialogue est en effet, vecteur de raisonnements constructifs chez les individus (Argyris, 2003). Audet (2007) constate en effet que la pratique du dialogue a des effets positifs sur les participants expérimentés, comme novices. Notamment, les individus qui ont une longue expérience du dialogue disent qu'ils ont développé leur aptitude à gérer les conflits et améliorer leurs habiletés d'écoute et d'expression. Ils témoignent aussi d'un plus grand respect envers les

autres et de plus d'ouverture. « Le dialogue a aidé les participants à mieux se connaître et à être plus conscient de leur expérience : ils ont par exemple développé une plus grande conscience de leurs propres suppositions de base, une meilleure compréhension de ce qui se passe autour d'eux ainsi qu'une plus grande clarté d'esprit » (Audet, 2007).

Pour Audet (2007), le dialogue constitue un moyen de geler momentanément les défenses afin de découvrir et de questionner les croyances et les suppositions de base, qui sous-tendent nos organisations et de générer des changements significatifs. Ce faisant, la pratique du dialogue participe à un apprentissage organisationnel en double boucle (Argyris et Schön, 2002). En ce sens, suite à l'expérience vécue, l'organisation est amenée à questionner ses valeurs directrices, à modifier en profondeur sa théorie d'usage, mais aussi ses paradigmes et sa stratégie.

Le dialogue contribue également à aborder les situations complexes, grâce à la réflexion collective qui dépasse les singularités. Il constitue ainsi un élément de base de la problématisation, et facilite la traduction de la vision du projet d'instrumentation dans la PME. Comme énoncé précédemment, le dialogue permet la coordination des actions, sans la nécessité d'atteindre un consensus. « En ayant recours à ce moyen de penser ensemble, de nouvelles directions à l'action peuvent en effet émerger sans que chacun ait les mêmes raisons de coopérer » (Audet, 2007).

## Conclusion de la section 1

Dans l'interaction, les acteurs structurent leurs comportements dans le flux continu de leurs actions. En cela, la communication humaine constitue le vecteur de justification de leurs actions. La communication humaine peut donc être entendue comme l'ensemble des interactions entre les individus et avec leur contexte.

Cependant, nous avons vu que des blocages peuvent surgir dans l'interaction. Comme cela a été énoncé dans le chapitre 1, chaque acteur possède sa propre représentation de la réalité ; sous entendu chacun d'eux dans l'interaction fait référence à son monde (Boltanski et Thévenot, 1991) pour se construire sa compréhension théorique de ses activités (par rationalisation). Il s'agit de l'expression de la cognition située de l'acteur (Laville, 2000).

En ce sens, il peut donc surgir des désaccords. Cela sous-entend que le processus d'instrumentation de gestion de la PME est sujet à perturbations et ne fait pas forcément l'objet à priori d'un compromis entre les acteurs. Un des enjeux du processus d'instrumentation de gestion de la PME tient donc à la recherche d'un bien supérieur commun ((Boltanski et Thévenot, 1991) et au passage à une cognition distribuée (Laville, 2000).

Concrètement, il s'agit de partager une vision commune du processus d'instrumentation de gestion dans la PME. Or, cela passe par la traduction de la vision du dirigeant, qui nécessite au préalable un exercice de problématisation de la situation. Cette phase implique la présence d'un traducteur, qui peut être le prescripteur d'outils de gestion, mais aussi le développement d'un langage commun, comme base du dialogue des acteurs du processus.

Au terme de cette première section, il est possible d'appréhender l'instrumentation de gestion de la PME dans une démarche appropriative. L'interaction des acteurs conduirait en effet à une démarche itérative d'appropriation (Hussenot, 2008).

Selon Hussenot (2008), le concept de « démarches itératives d'appropriation » est employé pour représenter le processus au cours duquel les dynamiques de traduction sociotechnique et de

structuration sont articulées. Il présente le processus d'appropriation d'outils de gestion<sup>30</sup> par les acteurs, comme un processus d'interaction entre les actants dans le réseau sociotechnique. Ce faisant pour l'auteur, cette interaction permanente des actants conduit à la création d'une représentation commune de plus en plus partagée par les acteurs. Compromis après compromis, les acteurs énaquent la technologie d'une façon plus homogène. Compromis après compromis, les points de vue se rapprochent. Boucles itératives après boucles itératives, les modes d'appropriation se définissent.

Les apports de la section 1 conduisent donc à s'interroger sur les apprentissages des acteurs dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME.

---

<sup>30</sup> Les travaux d'Hussenot (2007) porte plus particulièrement sur l'appropriation d'outils TIC.

## Section 2 – Apprentissage des acteurs et processus d'appropriation des outils de gestion dans la PME

Dans cette section, nous aborderons dans un premier temps les mécanismes d'apprentissage de l'acteur, puis ceux de l'apprentissage collectif.

### 1. L'apprentissage expérientiel de l'acteur: les apports de Kolb

#### 1.1 Les fondements de l'« Experiential Learning Theory ».

Dans les articles étudiés (Kolb, Boyatzis, Mainemelis (2001) et Kolb et Kolb, (2005)), il est fait référence à la définition de l'apprentissage de Kolb en 1984<sup>31</sup>. L'apprentissage est un processus de création de connaissances. Ces dernières résultent de la combinaison de l'acquisition et de la transformation de l'expérience.

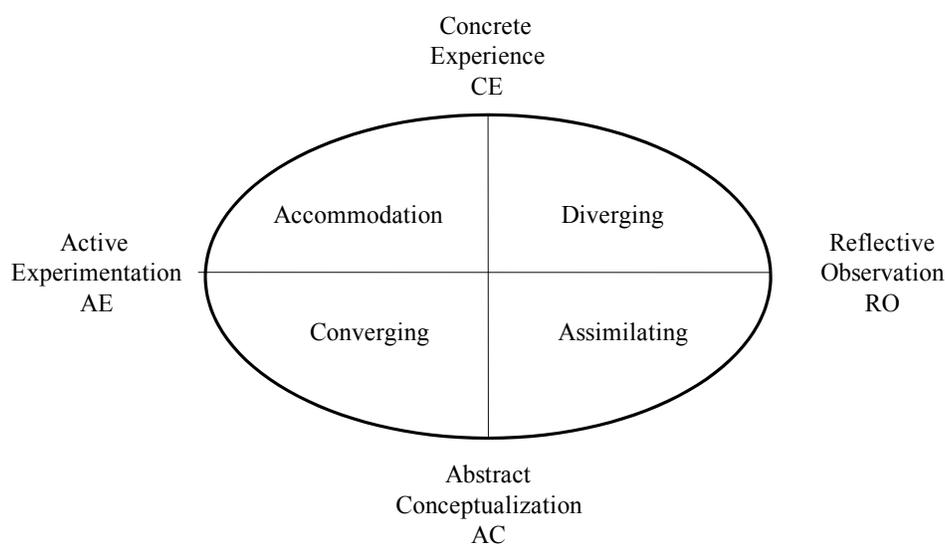
Dans un premier temps, Kolb identifie deux modes dialectiques d'acquisition de l'expérience : l'expérience concrète (CE) : “Concrete Experience” et le raisonnement abstrait (CA) “Abstract Conceptualization”, et deux modes dialectiques de transformation de l'expérience : Observation réfléchissante (RO) : “Reflective Observation” et l'expérimentation active (EA) : “Active Experimentation” (qu'on peut aussi nommer dialectique réflexion/action).

Sur la base de cette réflexion, il propose ainsi, une représentation du cycle de l'apprentissage. A partir de l'expérience concrète vécue (“Concrete Experience”) l'individu fait un certain nombre d'observations, bases de sa réflexion qui permet l'interprétation et la création de sens (“Reflective Observation”). Cette réflexion fournit le matériel nécessaire pour élaborer un ou des concepts permettant de généraliser l'interprétation extraite de la réflexion à un ensemble de

---

<sup>31</sup> “The process whereby knowledge is created through the transformation of experience. Knowledge results from the combination of grasping and transforming experience” (Kolb, 1984, page 41)

situations (“Abstract Conceptualization”). Des implications pratiques ou des hypothèses peuvent alors être déduites et validées dans l’action et servir de base dans de nouvelles expériences (“Active Experimentation”). Dans le cycle de l’apprentissage, l’auteur positionne alors quatre styles d’apprentissage de base ou “basic learning styles” : le divergeant (Diverging), l’assimilateur (Assimilating), le convergeant (Converging) et l’accommodant (Accommodating). Les “learning styles” sont en fait le résultat des choix opérés dans la résolution des conflits entre le concret et l’abstrait, et l’action et la réflexion, les situations d’apprentissage nécessitant en effet un positionnement, un choix. Kolb, Boyatzis, Mainemelis (2001), utilisent l’exemple de la conduite d’un véhicule pour argumenter en ce sens : à savoir qu’il est impossible de conduire une voiture (l’expérience concrète) et d’analyser en même temps le manuel de fonctionnement de celle-ci (raisonnement abstrait).



**Figure 13: le cycle d’apprentissage expérientiel et les styles d’apprentissage de base.**  
**Source : Kolb, 1984, in Kolb, Boyatzis, Mainemelis (2001)**

Les travaux de Kolb aboutissent ainsi, sur la caractérisation des quatre styles d'apprentissage, regroupée sous le terme de "learning styles inventory", dont voici le détail.

- **Le divergeant** (*diverging*) est orienté vers le raisonnement concret (CE) et la réflexion (RO). Il est efficace dans des situations concrètes mettant en scène plusieurs points de vue (par exemple : le brainstorming). Il préfère en effet, les relations interpersonnelles en petit groupe que les activités sociales plus larges.
- De son côté, **l'assimilateur** (*assimilating*) est guidé par des raisonnements abstraits (AC) et la réflexion (RO). Il est efficace dans des situations demandant d'assimiler un large nombre d'informations, qu'il faut modéliser synthétiquement sous forme logique ensuite. Il aime trouver des explications aux choses qui l'entourent en les analysant. Il est donc moins orienté vers les personnes que les idées et concepts abstraits, plus vers la théorie que l'action.
- **Le convergeant** (*converging*), quand à lui, présente des aptitudes dans les raisonnements abstraits (AC) et l'expérimentation active (ou l'action) (AE). Il est efficace dans la mise en pratique de notions théoriques pour en vérifier l'efficacité ou l'utilité. Il fonctionne mieux dans des situations problématiques demandant de trouver la bonne solution.
- Enfin, **l'accommodant** (*accommodation*) est orienté vers le raisonnement concret (CE) et l'expérimentation active (ou l'action) (AE). Il possède des aptitudes à l'exécution. Il aime en effet, mener des projets complexes avec la collaboration de plusieurs personnes, dont les réactions et opinions influencent ses choix. Il prend des décisions rapidement et résout les problèmes intuitivement et par tâtonnement. Il apprend donc mieux en situations concrètes et s'implique dans des expériences nouvelles.

En outre, la caractérisation de ces styles d'apprentissage repose sur cinq facteurs en particulier : le type de personnalité (relativement aux travaux de Jung et de Myers-Briggs), les spécialisations scolaires, les carrières professionnelles, la fonction dans le travail et les compétences adaptatives.

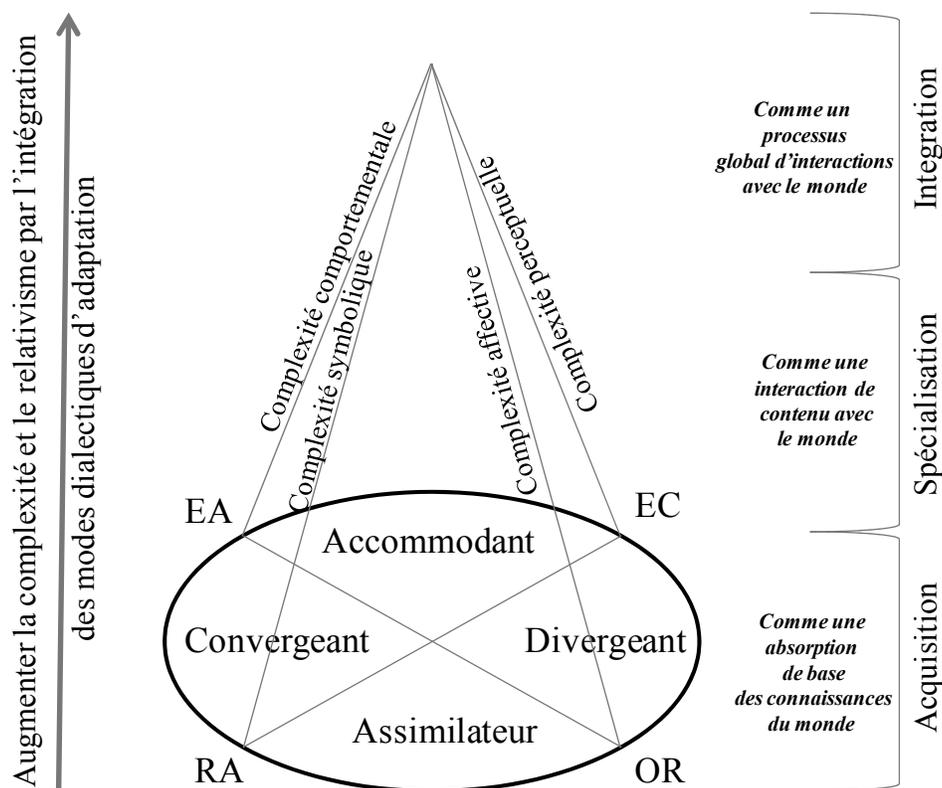
## 1.2 Le modèle cyclique de l'intégration de l'apprentissage

La conceptualisation de l'intégration de l'apprentissage permet de positionner trois étapes de l'apprentissage : l'acquisition, la spécialisation et l'intégration.

Le premier niveau (l'acquisition sur la Figure 14) repose sur les "learning styles" de base présentés ci-dessus. Il consiste donc pour l'individu en la résolution des conflits action/réflexion, concret/abstrait en se positionnant sur l'un ou l'autre des éléments des dialectiques. Par exemple, l'accommodant est orienté vers le raisonnement concret et vers l'action.

La deuxième étape représente les orientations ou spécialisations (sur la Figure 14) de l'apprentissage de l'individu. Ce dernier qui possède déjà un profil type d'apprentissage de base, va se spécialiser sur l'un ou l'autre élément des dialectiques action/réflexion, concret/abstrait, en évoluant. Il combinera donc les aptitudes de deux styles d'apprentissage ou "learning styles".

Sur la figure 14, on voit apparaître une cinquième orientation de l'apprentissage : la position "balanced". Celle-ci constitue le troisième niveau de l'apprentissage : l'intégration (sur la figure 14). Il s'agit en fait de l'équilibre des quatre styles d'apprentissage identifiés par Kolb et concernent les individus présentant une très grande flexibilité adaptative dans des situations d'apprentissage, puisqu'ils évoluent en utilisant tant le raisonnement concret qu'abstrait, ainsi que la réflexion et l'expérimentation active. L'équilibre est représenté par le sommet du cône sur la figure 14.



**Figure 14 : Le développement de la théorie de l'apprentissage expérientiel**  
(Sources : traduit de Kolb, 1984, p141, in Kolb, Boyatzis, Mainemelis, 2001, p241)

Légende:

*EC : expérience concrète*

*OR : observation réfléchissante*

*RA : raisonnement abstrait*

*EA : expérimentation active*

Le cycle de l'apprentissage ainsi représenté permet à travers ses trois niveaux, acquisition, spécialisation et intégration, d'augmenter « la complexité et le relativisme par l'intégration des modes dialectiques d'adaptation », autrement dit d'accroître la flexibilité adaptative (comportementale, symbolique, affective et perceptuelle) de l'individu en situation d'apprentissage pour aboutir à un équilibre, combinant l'ensemble des aptitudes présentes dans les différents styles d'apprentissage identifiés par Kolb.

La théorie de l'apprentissage expérientiel permet de positionner la manière les acteurs de la PME s'adaptent par rapport au processus d'adoption des outils de gestion, autrement dit quel est leur

profil d'apprentissage tout au long du processus. Nous allons maintenant nous pencher sur les apprentissages de ces acteurs dans l'action collective.

## **2. L'apprentissage des acteurs dans l'action collective**

Dans la section précédente, les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) montrent que la convergence des individus vers un sens commun de l'action suppose la construction d'un système de contraintes (basé sur la commune humanité et un ordre fixant le cadre des règles des accords possibles), auquel les individus soient capables de se soustraire.

De même, Habermas (2006) met en exergue l'idée d'une régulation, dans la conception d'un monde objectif, comme base de l'activité communicationnelle. Cette réflexion suggère dans un premier temps, de s'intéresser aux notions de conventions et régulation dans l'action collective.

### **2.1 Convention et régulation collective dans le processus d'appropriation de la PME.**

#### *2.1.1 La règle et la convention*

Le concept de régulation porte en lui l'idée de règle. Pour Reynaud (1997), la règle présente une force normative. On peut également la considérer comme un héritage collectif. Celui-ci « s'incorpore dans les dispositions de l'acteur, dans l'habitus, mais aussi dans le contexte objectif de l'action. Une analyse cognitive permet de l'éclairer » (Reynaud, 1997, page 61). Une règle n'agit donc pas seulement comme un ordre ou comme une prescription, elle conseille une décision, en permettant de définir une situation, de distinguer différents cas de figure et en précisant le sens de ces distinctions. Pour cela elle a une valeur cognitive. La règle fixe donc aussi le sens des faits considérés.

Selon Reynaud (1997), dans certains cas, la règle peut même constituer une convention. Elle repose alors sur une connaissance publique. En ce sens, chacun sait que la solution apportée à ce problème de coordination n'est pas la seule possible, mais chacun pense qu'elle est en vigueur,

dans une spécularité infinie, ce qui assure sa stabilité. Elle est donc en un sens implicite. Ainsi, ce qui est important, c'est la solidité de ces conventions, surtout lorsqu'elles impliquent la possibilité d'une coordination des comportements.

S'agissant des conventions, pour Gomez (1995), plongé dans un « bain social », chaque individu appartient à un espace de conventions, qui donnent sens à leurs comportements. Chaque espace conventionnel possède des règles « propres » auquel l'individu fait référence. A l'image de la théorie de mondes distincts de Boltanski et Thévenot, il n'existe donc pas de règle générale d'action, il s'agit d'associer au comportement de chaque acteur, un espace conventionnel, dans lequel il agit pour se doter d'une capacité de choix. En ce sens, Gomez (1995) décrit la convention comme un moyen de rationaliser les comportements. Elle devient donc la commune mesure. Selon l'auteur, un système conventionnel se définit à travers la convention (la règle de mesure commune qui n'existe que parce que chacun l'adopte) certes, mais aussi à l'instar d'Habermas (2006), à travers la liberté des individus (dans le fait d'adopter et l'interpréter les situations réelles qui ne remettent pas en cause la convention comme mesure générale). De cette façon, on parle d'avantage d'une coexistence des règles et des interprétations, avec une codétermination réciproque. Le problème se pose donc d'avantage dans les termes d'une co-construction des individus et de l'espace social, où l'interprétation relative à la convention, est définie par une interprétation des individus. Or, l'interprétation d'individus considérés comme libres, n'a de sens que si ces derniers adoptent la convention, qui rend possible une rationalisation. « L'adoption » est ici comprise comme la probabilité, qu'un individu formule une interprétation des règles de la convention admise dans le système de convention. De fait, l'adoption d'une convention par un individu suppose la conviction que les autres individus mesurent leurs comportements de la même manière. Dit autrement, les acteurs adoptent une convention dans la mesure où ils sont convaincus que cette adoption est généralisée. La solidité des conventions évoquée précédemment, comme point essentiel des systèmes de régulation, est donc associée au degré de conviction des acteurs.

Gomez (1994) s'intéresse aux systèmes qualité dans les entreprises, en tant qu'espace conventionnel. Selon lui, la qualité devient totale lorsque tous les éléments à l'intérieur de l'organisation obéissent aux mêmes règles de détermination de la qualité. Il met également en

exergue la responsabilisation des individus. A savoir, la qualité totale concerne tous les individus qu'ils soient clients ou fournisseurs. En ce sens, elle présente une dimension subjective, qui conduit chacun à s'impliquer dans sa construction. La qualité totale doit donc être replacée dans un contexte de socialisation. Dans cette perspective, elle assure la cohésion dans un monde d'individus responsables. Elle devient donc mesure par excellence, ce qui « lui permet de se donner elle-même comme projet. La qualité d'une entreprises c'est sa capacité à faire de la qualité » (Gomez, 1994). Ce faisant, la qualité totale devient un idéal d'ordre que l'organisation se doit de s'imposer à elle-même.

Reynaud (1997) pose ainsi la question suivante : comment plusieurs régulations d'origine différentes peuvent s'établir dans une régulation commune ? Dans cette perspective, nous allons aborder le concept de régulation collective.

### *2.1.2 Les différentes régulations dans l'action collective.*

Selon Reynaud (1997) il est possible d'identifier la coexistence deux types de régulation, dite formelle et informelle.

Le formel ou l'officiel est présent dans l'écrit, dans les règlements intérieurs ou les codes, ou dans les définitions des postes. C'est ce que dit la direction, les principes qu'elle affiche. La logique sous-jacente au système formel est celle du coût et de l'efficacité, de la logique économique et technologique, qui calcule les prix de revient pour conserver un marché et identifie les outils et l'organisation, pour produire le plus efficacement possible.

D'un autre côté, l'informel se traduit dans les relations réelles que l'observateur découvre de la vie de l'atelier ou du bureau. Pour simplifier, c'est ce qui se fait vraiment derrière les fonctions officielles. Ces deux logiques sont des régulations, certes distinctes et en opposition<sup>32</sup>, néanmoins inséparables car permettant d'examiner l'équilibre des systèmes.

Pour Reynaud (1997), chaque régulation cherche la légitimité, tirée des finalités de l'organisation.

---

<sup>32</sup> Par exemple, par les logiques de freinage, les ouvriers cherchent à se protéger de l'emprise de la direction et par le salaire la direction s'assure du rendement de l'entreprise (Reynaud, 1997).

### *2.1.3 Légitimité et efficacité des régulations collectives.*

Reynaud (1997) relève que les vrais problèmes de la régulation collective sont liés à un déficit de légitimité. Ainsi, la légitimité d'une règle ne se constate pas dans le respect, dont des membres d'un groupe entourent certaines pratiques. Bien plutôt elle est invoquée par ceux, qui réclament le respect de cette règle et qui se chargent de la sanctionner. Elle est donc liée à l'exercice d'un pouvoir. Celui qui l'invoque cherche à justifier qu'il s'empare du pouvoir social. « S'il on veut comprendre quelle est l'importance de la valeur morale attachée à la règle, avec le respect qu'elle évoque, on ne doit pas oublier d'y discerner le pouvoir social qu'elle incarne » (Reynaud, 1997, page 40).

Mais, elle ne peut être invoquée en général. Elle est relative à un objet, à un domaine : au sens très large du mot : à un projet.

De surcroît, on ne peut dissocier la légitimité de l'efficacité. De fait, à l'instar d'une confiance envers les systèmes abstraits et experts découlant non seulement d'une foi dans leur fiabilité, mais aussi dans leur bon fonctionnement (Giddens, 1994), la légitimité d'une régulation dans un projet, est également liée à l'efficacité dans ce projet.

Dans ses travaux, Reynaud (1997) soulève également la question de l'apprentissage des régulations. Selon lui en effet, tout acteur social qui crée une régulation, fait par là même un apprentissage.

## **2.2 Apprentissage organisationnel et processus d'appropriation des outils de gestion dans la PME.**

Dans le chapitre 3, nous avons présenté les théories d'action auxquelles font référence les individus, en mettant en exergue le fait que les théories déployées dans l'action sont sensiblement différentes de celles que les individus professent. L'auteur démontre également toute la difficulté de passer d'un modèle 1 à un modèle 2 pour générer des apprentissages efficaces et durables dans l'organisation.

De plus, à la lumière des propos d'Argyris et Schön (2002) nous avons fait émerger l'idée d'apprentissage organisationnel, à partir du moment où, face à une situation problématique, l'individu entame une investigation au nom de l'organisation.

Nous nous proposons donc maintenant d'étudier plus en avant la dimension d'apprentissage organisationnel. Dans un premier temps, Argyris et Schön (2002) propose d'étudier les organisations en situations d'apprentissage dans le cadre de l'enquête organisationnelle.

### *2.2.1 L'enquête organisationnelle : vers la détection et la correction des erreurs.*

Comme cela a été énoncé préalablement, les situations de changement auxquelles sont confrontées les entreprises sont souvent déclenchées par un problème posé. Argyris et Schön (2002), parlent d'erreur. Cette dernière peut être définie comme une dissonance des résultats par rapport aux attentes. Elle suggère dans le langage courant d'avantage l'idée de « faute », c'est-à-dire de stratégie d'action ou de paradigmes non valables. Mais les erreurs ne sont pas en elles-mêmes des fautes ; elles signalent plutôt la présence de fautes.

L'erreur va alors déclencher une prise de conscience de la dimension problématique d'une situation et le processus d'enquête chargée de corriger celle-ci. L'issue de l'enquête peut être positive comme négative. Dans les deux cas, la recherche de correction des erreurs conduit à réaligner les résultats aux attentes, afin de convertir les dissonances en assonances. Les individus font alors l'expérience de la surprise, qui amène à penser et agir différemment. Les auteurs énoncent alors que la tentative pour résoudre les situations problématiques va souvent créer de nouvelles sources de surprises.

Argyris et Schön (2002) parlent d'enquêtes en cascade. Découvrant un dysfonctionnement, l'entreprise en recherche la cause immédiate (première enquête). Mais, sa découverte ne résout pas pour autant le problème. En effet, la mise en place de la solution conduit à ce que Schmitt, Julien et Lachance (2002) appellent des situations paradoxales ; la solution perturbe le système et

déclenche de nouveaux dysfonctionnements exigeant une nouvelle enquête. Cette dernière révèle de nouvelles surprises et donc de nouveaux besoins d'enquête.

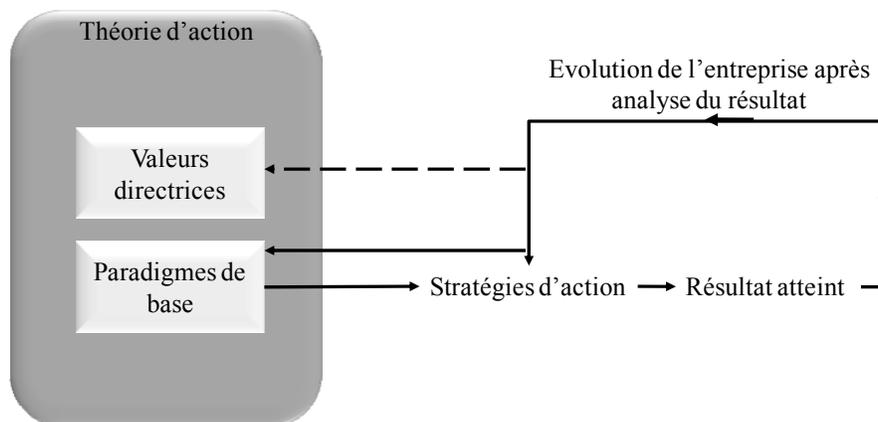
Pour Argyris et Schön (2002) l'enquête devient organisationnelle lorsque les individus procèdent à une investigation au nom de l'organisation. L'enquête conduit à un apprentissage organisationnel, si les résultats se concrétisent par une nouvelle manière de penser traduite en actions dans l'organisation, dit autrement s'ils conduisent à un changement concret de comportement. Ce faisant, les apprentissages individuels seuls, ainsi que les apprentissages restreints (c'est-à-dire n'améliorant pas forcément l'organisation) en sont absents.

### *2.2.2 Les formes d'apprentissages organisationnels :*

#### *a) L'apprentissage en simple boucle.*

Il s'agit d'un apprentissage opérationnel qui modifie les stratégies d'action ou les paradigmes qui sous-tendent ces stratégies, en ne modifiant pas pour autant les valeurs de la théorie d'action. Les auteurs fournissent l'exemple de l'inspecteur qualité qui identifie un produit défectueux et qui le transmet aux ingénieurs de la production en vue d'une analyse du problème et d'une correction du défaut.

Dans ce cadre, on observe une boucle simple de rétroaction fruit de l'investigation organisationnelle, reliant l'erreur détectée aux stratégies organisationnelles d'action ainsi que leurs paradigmes sous-jacents. Ces stratégies et leurs paradigmes sont alors modifiés dans les limites fixées par les valeurs et normes organisationnelles en vigueur. Ce faisant dans les apprentissages en simple boucle, les valeurs directrices de l'entreprise ne sont pas modifiées. Seule la stratégie d'action et parfois certains paradigmes seront modifiés.

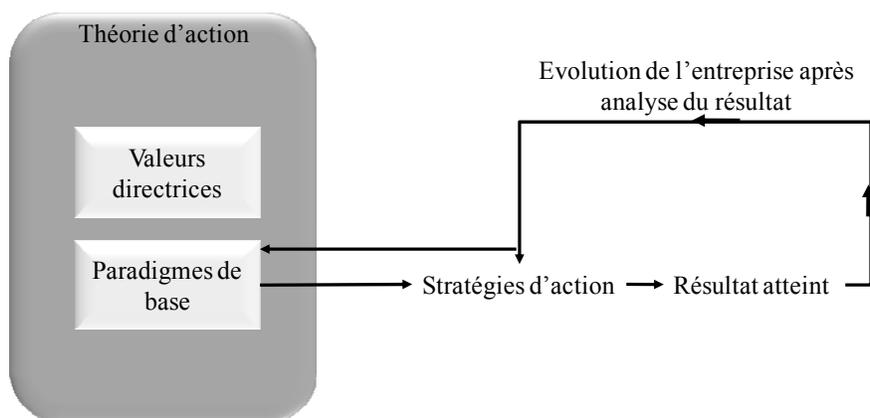


**Figure 15 : représentation des mécanismes d'apprentissage en simple boucle**  
(Source: Argyris et Schön, 2002, page 44).

b) L'apprentissage en double boucle.

Suite à l'expérience vécue, l'entreprise peut être amenée à questionner les valeurs directrices sur lesquelles elle se fonde.

L'apprentissage en double boucle induit donc un changement des valeurs de la théorie d'usage mais aussi des stratégies d'action et de leurs paradigmes. Le changement peut alors être consécutif ou simultané au changement de valeurs.



**Figure 16 : représentation des mécanismes d'apprentissage en double boucle**  
(Source: Argyris et Schön, 2002, page 45).

Certaines situations ne requièrent qu'un apprentissage en simple boucle, notamment celles où on peut rectifier les erreurs par un changement de stratégie organisationnelle et de leurs paradigmes, au sein d'un cadre inchangé de valeurs et de normes de performance. L'approche opérationnelle

est alors axée sur l'obtention des résultats. D'autres cas requièrent un apprentissage en double boucle.

Par exemple, Nicolas (2004) montre qu'une démarche de labellisation AB ne nécessite par forcément d'apprentissage en double boucle pour aboutir. Un apprentissage en simple boucle ou à « double compartiment » (responsable AB et personnel de production) peut également conduire à l'atteinte des objectifs.

c) Le dentéro-apprentissage organisationnel.

D'une part, le système d'apprentissage d'une organisation est composé selon Argyris et Schön (2002) de structures organisationnelles qui canalisent et facilitent l'investigation (les canaux de communication, les systèmes d'information, l'environnement spatial de l'organisation, les procédures et les routines, ainsi que les systèmes de rétributions), ou qui créent les conditions de l'implication de ses membres au sens de Thévenet (1992).

D'autre part, ces systèmes doivent aussi prendre en compte les univers comportementaux de leurs membres. Il s'agit des qualités humaines, des interprétations et des sentiments qui conditionnent habituellement les schémas d'interaction entre les individus au sein de l'organisation et qui vont affecter de manière positive (attitudes conviviales) ou négative (hostilité) l'investigation organisationnelle.

Dans cette perspective, Argyris et Schön (2002) mettent en exergue la relation entre l'investigation organisationnelle et le comportement gagnant ou perdant, qui caractérise le jeu des pouvoirs et des intérêts.

Les auteurs identifient dès lors une troisième forme d'apprentissage : le dentéro-apprentissage. Il s'agit en quelques sortes d'une forme d'apprentissage en double boucle. Dans cette perspective, les membres d'une organisation pourront découvrir et modifier le système d'apprentissage qui conditionne les schémas dominants de l'investigation organisationnelle. Ce faisant, Argyris et Schön (2002) soulignent la possibilité d'apprendre sur sa façon d'apprendre et de tirer les leçons de l'expérience. Le dentéro-apprentissage organisationnel consiste à passer d'un système de premier niveau à un système de deuxième niveau. Mais, ce dernier sera conditionné par le

dentéro-apprentissage individuel et donc par la capacité des acteurs à évoluer d'une théorie d'usage de modèle 1, à une théorie d'usage de modèle 2.

Face aux situations de changement, la question pour l'entreprise, se pose donc en ces termes : comment évoluer d'un système d'apprentissage de modèle 1, vers un système de modèle 2, en prenant en compte les théories d'usage individuelles ?

### 2.2.3 Réactions et apprentissages générés face aux changements

#### a) Postures face au changement.

Les auteurs identifient quatre types de postures face au changement. Ces postures sont sources de conflits potentiels, auxquels l'entreprise peut répondre par des apprentissages.

- **Le combat** voit la victoire du plus fort sans qu'il n'y ait de recherche sur les causes du conflit. Cette posture aboutit à un statut-quo qui ne laisse place à aucun progrès.
- **L'évitement** consiste à inventer de nouvelles procédures, ce qui a pour résultat de ne pas s'attaquer au fond du problème. Il s'agit d'une forme d'apprentissage en simple boucle.
- **Le compromis** conduit à travailler ensemble sur les données quantifiées et à comprendre les exigences adverses. Cette posture rejoint les idées énoncées préalablement de recherche de compromis sur la base d'un bien commun (Boltanski et Thévenot, 1991), permettant le partage d'une vision commune, en se fondant sur le dialogue (Audet, 2007), un langage commun (Habermas, 2006) et des raisonnements constructifs (Argyris, 2003). Le compromis peut être rendu possible pour Argyris et Schön (2002) par un apprentissage en double boucle.
- **L'analyse** est quand elle clairement fondée sur un apprentissage en double boucle. Le conflit ne présentant pas de solutions satisfaisantes, l'analyse consiste à s'interroger sur ses causes profondes.

Si le compromis et l'analyse conduisent à des apprentissages productifs, l'évitement et le combat semblent amener à des modèles contre-productifs.

b) Les modèles contre-productifs de l'apprentissage en double boucle.

Dans le cadre organisationnel, l'interaction dynamique entre les boucles d'inhibition primaires et secondaires évoquées précédemment, ainsi que leurs conséquences en termes d'anti-apprentissage, constituent ce qu'Argyris et Schön (2002) appellent un système d'apprentissage restreint. Ainsi, lorsque les individus ou les groupes sont confrontés à des situations de gêne ou de menace, les relations circulaires et interdépendantes engendrent des processus d'apprentissage restreints auto renforcés. Pour mettre fin à ces derniers et pour qu'est lieu un apprentissage en double boucle, il faut donc modifier les théories d'usage des individus. Ce faisant, il s'agit de passer d'un raisonnement défensif à un raisonnement constructif ou productif, de théories d'usage de modèle 1 à celles de modèle 2, et d'un système d'apprentissage restreint à des systèmes plus productifs.

c) Accéder à des systèmes d'apprentissage productifs.

Les modèles d'apprentissage contre-productifs présentés précédemment relèvent de ce qu'Argyris et Schön (2002) appellent des modèles « O1 » (organisationnel de niveau 1). Ces systèmes ont peu de chances d'apprendre à modifier les valeurs directrices, les normes et les paradigmes, dans la perspective d'apprentissages efficaces et durables. Les situations problématiques auxquelles sont confrontées les entreprises, exigent en effet le plus souvent une enquête organisationnelle. Or les systèmes O1, militent contre cette forme d'investigation. Il s'agit donc d'identifier un modèle d'apprentissage alternatif, dit de modèle « O2 ». L'intervention nécessitent alors de planifier la démarche permettant de passer d'un modèle O1 à un modèle O2.

Cette dernière conduit à engager un processus de modification des théories d'usage individuelles de M1 à M2. Il en résulte une évolution du raisonnement causale d'une peur du changement, conséquence de faits filtrés par une théorie d'usage de M1, à l'avènement d'une confiance, amenée par une lecture des événements via une théorie d'usage de M2.

## **2.3 La création de connaissance dans le processus d'appropriation des outils de gestion de la PME**

### *2.3.1 Les mécanismes de création de connaissances organisationnelles*

Selon Lorino (2001), l'entreprise est considérée comme un système d'actions socialement organisé reposant sur les interprétations individuelles : « par des processus spécifiques, le travail d'acteurs multiples est coordonné pour parvenir à faire ce qu'un acteur pris isolément ne pourrait pas faire ».

Ce faisant, il est possible de définir les notions de savoir organisationnel et d'apprentissage organisationnel comme étant des schémas interprétatifs individuels utiles au déroulement de l'action organisationnelle. Pour Lorino (2001), les schémas interprétatifs individuels s'articulent en effet entre eux, via le système d'action : les schémas interprétatifs, et donc les savoirs, sont individuels, mais ils rendent possible le système d'action qui, lui, est organisationnel. Or, pour que les schémas interprétatifs individuels, puissent être qualifiés d'organisationnels, il faut qu'ils contribuent, soit à la coordination (c'est-à-dire à la cohérence des actions des divers acteurs), soit à l'équilibre entre assimilation et accommodation (au sens de Piaget).

Pour Lorino (2001) la connaissance ne constitue pas un état, mais un processus qui permet d'interpréter l'expérience. Comme l'indique Giddens (1986) elle suppose le principe de récursivité. Dans cette perspective, Nonaka, Takeuchi et Ingham (1997) propose un éclairage sur les processus par lesquels la connaissance se déplace du niveau individuel au niveau du groupe et de l'organisation, par apprentissage permanent.

### 2.3.2 *Un modèle dynamique de création de connaissance dans l'organisation.*

#### a) La création de connaissances dans le processus d'apprentissage.

Nonaka, Takeuchi et Ingham (1997) considèrent que la connaissance exprimée (ou explicite) ne représente qu'une partie de l'iceberg. De fait, la connaissance pour eux est avant tout tacite. Cette dernière peut prendre deux formes.

- L'une a trait aux aptitudes et talents, en d'autres termes aux savoir-faire, en lien avec la logique comportementale citée préalablement.
- L'autre relève de la logique cognitive exprimée ci-avant et concerne les représentations, ainsi que les modèles et schémas mentaux.

D'un autre côté, la connaissance explicite peut certes être aisément traitée par l'organisation. Mais toute la difficulté tient dans le fait que la connaissance, avant tout tacite, donc subjective et intuitive rend malaisé la communication et son traitement. De fait, pour être partagée la connaissance tacite doit être convertie en messages que chacun peut comprendre dans l'organisation.

Cela étant, les auteurs identifient deux dimensions de la création de connaissances. La première est ontologique et s'intéresse donc au fait de passer d'un niveau individuel à un degré supérieur ; celui du collectif. La deuxième est épistémologique : elle concerne la distinction entre connaissances tacites et explicites. En ce sens, la connaissance tacite est personnelle, contextuelle et difficile de fait, à formaliser et à communiquer. La connaissance explicite ou codifiée est quand à elle transmissible dans un langage formel et systématique.

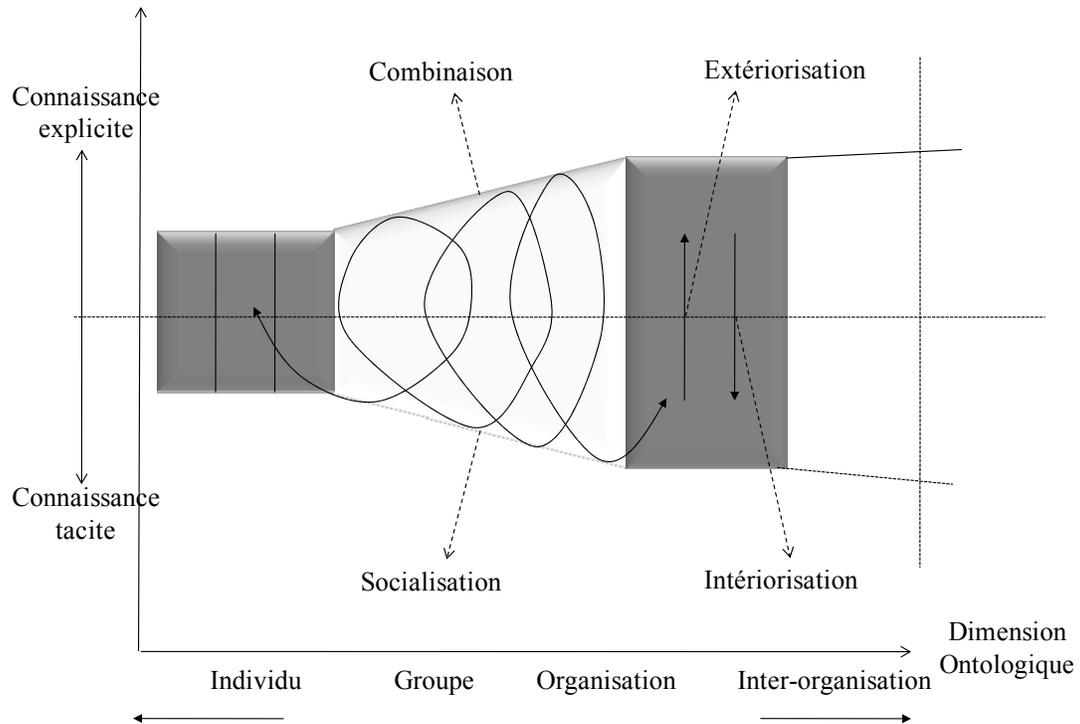
A la lumière des travaux de Nonaka, Takeuchi et Ingham (1997) le partage d'une représentation commune du projet d'instrumentation de gestion dans la PME et sa traduction sur base d'un langage commun supposerait de développer des mécanismes de conversion des connaissances individuelles en connaissances collectives, et de connaissances tacites en connaissances explicites. En réponse à cette problématique, les auteurs formalisent un modèle générique de la création de connaissances.

b) Proposition d'un modèle de création de connaissances.

Dans un premier temps Nonaka, Takeuchi et Ingham (1997) identifient quatre modes de conversion de la connaissance dans l'organisation.

- **La socialisation** : elle conduit à une conversion de connaissances tacites vers des connaissances explicites. Il s'agit en effet d'un processus de partage d'expériences, créant de ce fait des modèles mentaux partagés et des aptitudes techniques. Les connaissances tacites sont acquises par l'expérience, l'observation, l'imitation et la pratique, mais aussi par le langage et des discussions constructives.
- **L'extériorisation** : il s'agit d'un processus d'articulation des connaissances tacites en concepts explicites. La connaissance tacite devient explicite sous la forme de métaphores, d'analogies, d'hypothèses ou de modèles. Elle est déclenchée par le dialogue ou la réflexion.
- **La combinaison** : elle conduit à une conversion de connaissances explicites en connaissances explicites, en d'autres termes, il s'agit d'un processus de systématisation des concepts en un système de connaissances. Elle combine différents corps de connaissances explicites à travers les documents, les réunions, les conversations téléphoniques et les réseaux de communications informatisés, par addition, tri, catégorisation comme la construction de banques de données.
- **L'intériorisation** : il s'agit d'un processus d'incorporation de la connaissance explicite en connaissance tacite. Elle est étroitement liée à l'apprentissage « en faisant ». La connaissance explicite devient tacite par la verbalisation ou la présentation de celle-ci sous forme de diagrammes dans des documents, manuels et récits oraux. En effet, la documentation permet aux individus d'intérioriser leurs expériences, enrichissant ainsi leurs connaissances tacites. En outre, les documents et manuels facilitent le transfert de connaissances explicites vers d'autres individus, leur permettant de faire indirectement l'expérience des autres.

Les auteurs proposent ainsi un modèle dynamique appelé « spirale de connaissances » dans laquelle l'interaction entre connaissances tacites et explicites gravite les différents niveaux ontologiques (individu, groupe, organisation, inter-organisation).



**Figure 17: le modèle dynamique de création de connaissances**  
(Sources : Nonaka, Takeuchi et Ingham, 1997, page 85)

## Conclusion de la section 2

La section 2 s'intéresse aux mécanismes d'apprentissage dans le processus d'appropriation des outils de gestion. Nous y avons abordé les apprentissages individuels, puis collectifs et nous nous sommes interrogés sur la dynamique de transformation de schèmes interprétatifs individuels pour créer de la connaissance organisationnelle. Nous en retenons les principaux apports suivants.

D'une part, l'apprentissage de l'acteur selon Kolb est un processus d'adaptation qui conduit à s'intéresser à l'acquisition et à la transformation de l'expérience. Ce faisant, face à l'instrumentation de gestion de son entreprise, le dirigeant de PME adopte des apprentissages qui peuvent relever de six « learning styles » (accommodant, assimilateur, divergeant ou convergeant).

D'autre part, l'instrumentation de gestion de la PME peut prendre la forme d'une régulation collective (Reynaud, 1997). Cela conduit à s'interroger également sur les apprentissages collectifs à l'œuvre dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME. Ces derniers peuvent être principalement de deux ordres selon Argyris et Schön (2002).

L'apprentissage en simple boucle modifie les stratégies d'action ou les paradigmes qui sous-tendent ces stratégies, en ne modifiant pas pour autant les valeurs de la théorie d'action.

L'apprentissage en double boucle induit quant à lui un changement des valeurs de la théorie d'usage mais aussi des stratégies d'action et de leurs paradigmes. Cette deuxième forme conduirait selon les auteurs à des apprentissages plus efficaces et durables.

Mais, cela suppose enfin de s'interroger sur l'interaction des connaissances ainsi que sur les modes de conversion de la connaissance dans l'organisation. En ce sens, Nonaka, Takeuchi et Ingham (1997) propose un modèle dynamique appelé « spirale de connaissances » dans laquelle l'interaction entre connaissances tacites et explicites gravite les différents niveaux ontologiques, à travers quatre modes de conversion : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation.

## Conclusion du chapitre 4

Ces quatre premiers chapitres mettent en exergue la question de l'instrumentation de gestion de la PME à travers les logiques d'acteurs. Autrement dit : quel est l'impact des logiques d'acteurs sur l'adoption des outils de gestion dans la PME ?

D'une part, la problématique de recherche suppose la prise en compte de trois principes : celui de l'interaction, celui de processus et celui de la dynamique.

Nous avons vu que l'instrumentation de gestion de la PME est à envisager comme un construit social. Elle suppose le partage d'une vision commune du projet d'instrumentation de gestion et une convergence des apprentissages dans la PME. Le principe **d'interaction** permet donc à la fois d'intégrer les facteurs associés à chacune des variables identifiées dans notre recherche (plus particulièrement la PME et son dirigeant) et de faire émerger les caractéristiques propres à leur articulation.

Si l'on retient le principe d'interaction, l'instrumentation de gestion de la PME est donc co-construite par la récursivité dans les interactions des actions et de la structure. De cette manière l'adoption des outils de gestion dans la PME peut être envisagée à la fois comme structurante et comme structurée, c'est-à-dire comme le médium d'interactions et comme le résultat de celles-ci. De fait, l'analyse de l'instrumentation de gestion de la PME requiert qu'on ne se limite plus seulement à son résultat, mais qu'on tienne compte également de sa **dimension processuelle**.

En ce sens, l'adoption des outils de gestion dans la PME n'est pas un état ; elle doit être envisagée de manière **dynamique**.

D'autre part, la question des logiques d'acteurs dans le processus d'instrumentation de la PME est centrée sur deux dimensions en particulier.

La première est **managériale**. Elle s'intéresse à l'interface entre le dirigeant de PME et l'outil de gestion. Elle suppose d'étudier la représentation du dirigeant et son apprentissage.

La seconde est **organisationnelle**. Elle s'intéresse à l'interface entre l'organisation de la PME et l'outil de gestion. Elle suppose d'étudier les mécanismes d'apprentissages collectifs dans la PME.

Il en résulte donc un modèle de recherche étudiant l'adoption des outils de gestion dans la PME :

- En se basant sur trois principes : interaction, processus et dynamique.
- En se centrant sur deux dimensions : managériale et organisationnelle.

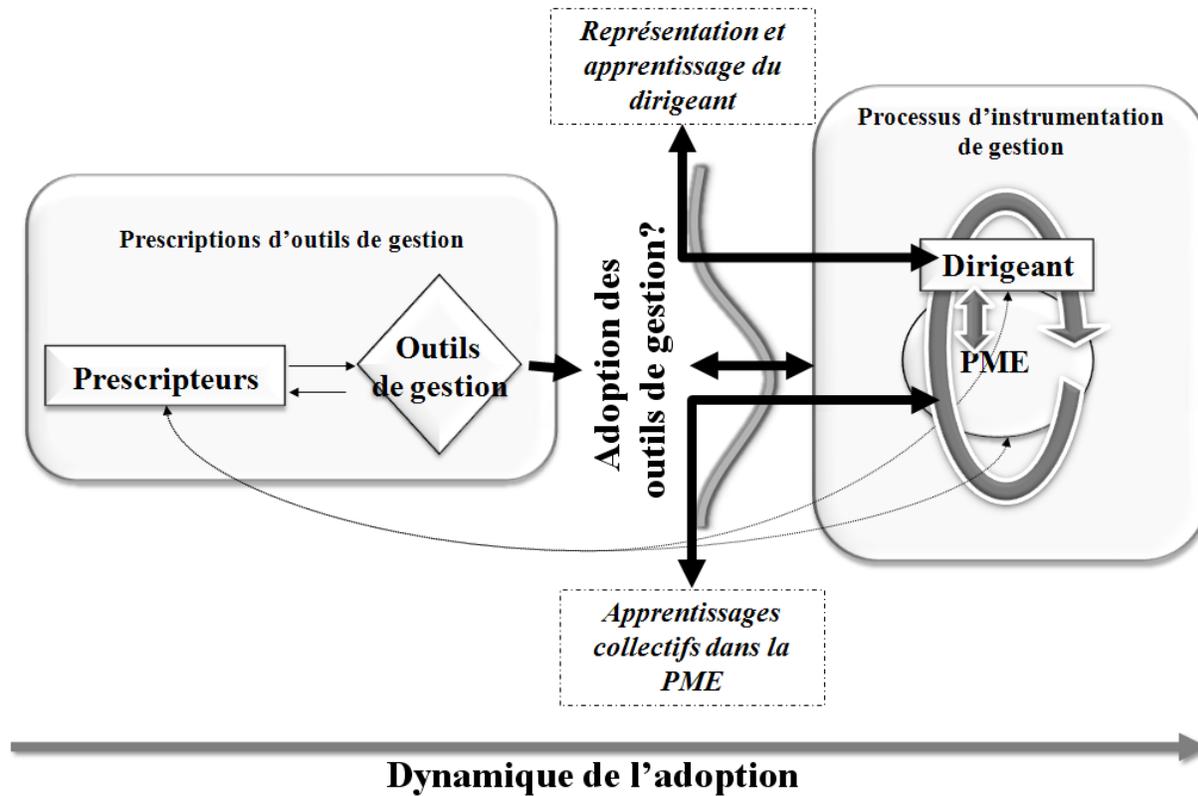


Figure 18: problématique de recherche

## **- CHAPITRE 5 -**

# **ETUDE DE CAS DU PROCESSUS D'ADOPTION DES OUTILS DE GESTION DE LA PME**

---

---

La démarche de notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une observation avec pour objectif une construction mentale de la réalité. Au sens de David (1999), il s'agit d'élaborer un modèle de fonctionnement du système étudié ; l'adoption des outils de gestion dans la PME. A ce stade de la recherche, notre démarche doit prendre en compte les principes d'interaction, de processus et de dynamique, ainsi que les dimensions managériale et organisationnelle du modèle de recherche retenu.

Notre choix s'est donc porté sur l'étude de cas. Elle permet comme le suggère Hlady Rispal (2002) de saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète, à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence, ainsi que la découverte de causalités récursives, essentielles pour nous dans le cadre d'une analyse des apprentissages générés tout au long du processus. L'étude de cas s'inscrit dans une approche systémique souvent menée dans le temps : « Le chercheur peut alors reconnaître des régularités dans le processus et identifier des séquences ou des phases qui le caractérisent » (Hlady Rispal (2002)).

Ce faisant, nous avons également opté pour une recherche longitudinale. Pour Paturel (2004) les recherches longitudinales sont en effet les seules qui permettent de faire intervenir une analyse historique des organisations ou des entrepreneurs, qu'excluent les coupes transversales instantanées ou rapprochées. Il s'agit pour David (1999) de reconstituer sur une période donnée l'histoire et la logique gestionnaire des transformations d'une ou plusieurs organisations. En ce sens, l'approche correspond à une sorte de film de l'organisation ou de l'entrepreneur et non plus à une photographie successive (Paturel, 2004).

Le cas étudié est un cas illustratif. Au sens de David (2004), il sert à illustrer une théorie, pour vérifier qu'elle s'applique, sans valeur démonstrative. Dans notre problématique de recherche, il s'agit d'illustrer les théories cognitives et de l'action collective pour déboucher sur un modèle de fonctionnement de l'adoption des outils de gestion dans la PME.

Après avoir exposé la méthodologie de l'étude de cas déployée, nous présenterons les résultats de l'étude de cas illustrative menée.

## Section 1 – La méthodologie d'étude de cas

Dans cette section, nous présenterons dans un premier temps les principales caractéristiques de la méthodologie d'étude de cas utilisée, puis le protocole de recherche déployé.

### **1. Le recueil des données**

#### **1.1 Présentation de la grille de lecture des variables de l'instrumentation de gestion**

Sur base de la revue de littérature, nous avons élaboré dans un premier temps, une grille de lecture dite « des variables de l'instrumentation de gestion de la PME ». Pour chacune des variables décrites : la PME, le dirigeant de PME, l'outil de gestion et le prescripteur, nous présentons un aperçu des variables explicatives retenues. La grille comprend les variables explicatives et une liste de choix de caractérisation possible de ces variables.

Par exemple pour la variable explicative « learning style » (expliquant la variable Dirigeant de PME), les choix de caractérisation possibles sont « divergeant, convergeant, accommodant, assimilateur ».

	PME dans son environnement	Dirigeant de PME	Outil de gestion*	Prescripteur d'outil de gestion*
Variables descriptives retenues	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille</li> <li>• Statut <i>(patrimonial, actionnarial, mixte)</i></li> <li>• Age</li> <li>• Secteur</li> <li>• Type de technologie <i>(traditionnelle, nouvelle, mature, de pointe)</i></li> <li>• Défis de l'environnement</li> <li>• Clients/Zone de chalandise <i>(locale, nationale, Grande Région, internationale)</i></li> <li>• Nationalité de l'entreprise</li> <li>• Localisations <i>(uni-site, multi-site)</i></li> <li>• Moyenne d'âge des salariés <i>(de faible à forte)</i></li> <li>• Niveau de qualification des salariés <i>(de faible à fort)</i></li> <li>• Degré de centralisation de l'organisation <i>(de faible à fort)</i></li> <li>• Degré de formalisation de l'organisation <i>(de faible à fort)</i></li> <li>• Poids des réseaux <i>(de faible à fort)</i></li> <li>• Type de réseaux <i>(formel, informel)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nationalité</li> <li>• Age</li> <li>• Type de direction <i>(dirigeant unique, dirigeants associés, direction familiale)</i></li> <li>• Formation <i>(managériale, technique, autodidacte)</i></li> <li>• Expériences passées</li> <li>• Motivations entrepreneuriales</li> <li>• Mode d'identification des opportunités</li> <li>• <b>Learning style</b> <i>(divergeant, convergeant, accommodant, assimilateur)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type d'instrumentation</li> <li>• Formalisme</li> <li>• Décisionnaires, utilisateurs, concepteurs</li> <li>• Événements déclencheurs</li> <li>• Existence d'autres projets</li> <li>• Insertion des outils dans la stratégie</li> <li>• Connaissance des outils et démarches</li> <li>• Critères de légitimité</li> <li>• Perception outil avant projet</li> <li>• Objectifs de départ</li> <li>• Mode de conduite du projet</li> <li>• Aménagements de postes projet</li> <li>• Etapes du déploiement</li> <li>• Progressivité de la démarche</li> <li>• Planification de la mise en œuvre</li> <li>• Communication sur le projet</li> <li>• Implication de la direction</li> <li>• Actions concrètes pour assurer le partage de la vision</li> <li>• Adhésion des salariés à l'instrumentation</li> <li>• Connaissances induites et ou stabilisées</li> <li>• Contrôle des apprentissages</li> <li>• Temps à partir duquel outil/démarche approprié(e), utilisable, profitable</li> <li>• Degré de satisfaction de l'instrumentation</li> <li>• Perception outil après projet</li> <li>• Apports qualitatifs</li> <li>• Apports quantitatifs</li> <li>• Points à améliorer de l'instrumentation</li> <li>• Facteurs moteurs et freins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nature du prescripteur <i>(cabinet conseil, Centre de Recherche...)</i></li> <li>• Critères de légitimité</li> <li>• Raisons du rejet si rejet</li> <li>• Nature du service recherché</li> <li>• Attentes à l'égard du prescripteur</li> <li>• Satisfaction / réponse fournie par le prescripteur</li> <li>• Pistes d'amélioration de l'accompagnement</li> <li>• Formalisme issu de la mission d'accompagnement</li> <li>• Satisfaction du livrable</li> <li>• Nécessité du livrable</li> <li>• Poids du prescripteur dans la résolution du problème</li> <li>• Poids de la prestation d'appel</li> <li>• Critères et moments de confiance</li> </ul>

\*Éléments factuels et éléments de la cognition des acteurs

**Tableau 24: Grille de lecture des variables de l'instrumentation de gestion de la PME**

## 1.2 Mode de collecte des données.

La méthode de collecte des données de l'étude repose sur une multi-angulation des données, c'est-à-dire :

- Dans un premier temps, sur une étude documentaire : par la consultation d'un rapport décrivant les éléments historiques de la réflexion (entre 2002 et 2005) liée au projet d'instrumentation de gestion.
- Dans un deuxième temps, sur des entretiens individuels semi-directifs avec la direction et les salariés.

S'agissant de ce deuxième point, pour Gavard-Perret et coll. (2008), l'entretien individuel ou en face à face, est particulièrement adapté, lorsqu'on cherche à exploiter des processus individuels complexes, ou des sujets confidentiels et/ou à mettre en évidence des différences individuelles. Dans notre recherche, nous reprenons à notre crédit l'argument d'exploitation de processus individuels complexes, puisque nous cherchons à mieux comprendre les schèmes interprétatifs individuels utiles au déroulement de l'action organisationnelle (pour reprendre les termes de Lorino, 2001), dans un contexte spécifique d'instrumentation de gestion. En réalisant des entretiens avec la direction de la PME et des salariés de celle-ci, nous souhaitons également mettre en évidence les différences individuelles ; ici les divergences possibles de cognition du processus d'instrumentation de gestion entre la direction et les salariés.

Gavard-Perret et coll. (2008) notent que l'entretien semi-directif est le plus utilisé en sciences de gestion. Il se caractérise par un degré moyen d'intervention de l'enquêteur et d'exploration du répondant. Les entretiens semi-directifs sont réalisés sur la base d'un guide d'entretien. Pour autant, comme le suggère Gavard-Perret et coll. (2008), l'ordre des discussions n'est pas imposé dans le cadre d'entretiens semi-directifs. En ce sens, cette flexibilité permet, par la relative liberté laissée au répondant, de mieux appréhender sa logique alors que, dans le même temps, la formalisation du guide favorise des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les répondants.

Nous avons réalisé quatre entretiens en face à face successivement avec le dirigeant, le responsable administratif et financier, un chargé d'affaires et le chef d'atelier. Chaque entretien durait environ deux heures. Le panel de répondant salariés et du management intermédiaire a été défini avec la direction. L'échantillon « chargé d'affaires et chef d'atelier » est intéressant, en ce sens que le premier se trouve en amont de la production et second en aval du processus. Les entretiens ont été menés à l'aide d'un guide basé sur la grille de lecture présentée ci-dessus. L'objectif était de retracer l'adoption du projet d'instrumentation, depuis son origine (T0), jusqu'au moment de l'interview, à travers la représentation de chacun des acteurs.

Les données ainsi collectées ont été reconstruites dans une matrice dite « rôle chronologique ». Pour Huberman et Miles (1991), les matrices chronologique et ordonnée par rôle ont pour vocation de hiérarchiser les données et de les présenter de manière structurée.

« Une matrice chronologique comporte des colonnes organisées par périodes, séquentiellement, de telle sorte qu'on puisse savoir à quel moment un phénomène particulier a eu lieu. Le principe de base en est la chronologie » (Huberman et Miles, 1991, page 177). Elle comprend deux entrées : les composantes ou aspects spécifiques de la variable à étudier et les étapes chronologiques. Pour les auteurs, la matrice chronologique permet d'analyser des glissements ou déplacements progressifs témoignant d'une tendance grandissante à l'origine de changements spécifiques.

« Dans une matrice ordonnée par rôle, on répartit dans les différentes lignes des données recueillies auprès, ou au sujet, d'un ensemble d'individus occupant tel ou tel rôle » (Huberman et Miles, 1991, page 184). Ces données reflètent le point de vue des répondants. Ce type de matrice permet donc d'étudier les représentations, les comportements...

Huberman et Miles (1991) évoque également la possibilité de réaliser une matrice rôle chronologie. On croise ainsi le rôle et la chronologie. C'est dans cette dernière perspective que nous nous sommes inscrits pour collecter les données de l'entretien.

Dans ce cadre, nous avons opéré un premier moment de reconstruction des données par répondant et essentiellement par rédaction de verbatims. Puis, puis nous avons fusionné les données en deux vues : vue direction (dirigeant et responsable administratif et financier<sup>33</sup>) et vue

---

<sup>33</sup> Nous pouvons opérer cette fusion dans la mesure où le responsable administratif et financier de l'entreprise participe au capital et aux décisions stratégiques de l'entreprise.

salariés (chargé d'affaires, chef d'atelier), et synthétiser les informations à l'aide des choix possible de caractérisation retenue dans la grille de lecture. Par exemple, pour la variable explicative « progressivité de la démarche » décrivant la variable instrumentation de gestion, elle peut être perçue en T0 comme progressive par la direction et comme radicale par les salariés.

Le tableau suivant donne un aperçu de la matrice ainsi utilisé.

## OUTIL DE GESTION

	T0		T1	
	Direction	Salariés	Direction	Salariés
Etapes du déploiement de l'outil/démarche				
Progressivité de la démarche	<b>progressive</b>	<b>radicale</b>		
Planification de la mise en œuvre				
Communication sur le projet				
....				

**Tableau 25: illustration de la matrice « rôle chronologique » sur la variable outil de gestion**

Il est à noter que nous avons présenté les données d'entretiens reconstruites dans cette matrice lors d'une réunion intermédiaire avec la direction, en vue de valider, corriger et compléter les informations. Pour Huberman et Miles (1991) « les réunions intermédiaires sont de bons instruments pour retrouver rapidement ses impressions et pour élaborer des généralisations descriptives et explicatives préliminaires. Le va-et-vient des interactions entre collègues garantit la crédibilité des chercheurs de terrain » (page 133). Ce type d'intervention concourt ainsi à l'atteinte d'un équilibre.

## 2. L'analyse des données et le mode de présentation des résultats

### 2.1 L'analyse des données

La collecte et la reconstruction des données de manière ordonnée par rôle et chronologique faite, il s'agissait dans un deuxième temps d'analyser l'instrumentation de gestion de la PME en tenant compte des trois principes (interaction, processus, dynamique) et des deux dimensions (managériale et organisationnelle) énoncés dans notre modèle de recherche.

#### 2.1.1 Grille de lecture de l'adoption de l'outil de gestion, utilisée.

Pour construire notre grille de lecture de l'adoption des outils de gestion dans la PME, nous nous sommes inspirés de la grille triadique du processus entrepreneuriale de Schmitt (2005). L'approche propose ainsi d'inscrire l'interaction des variables PME/dirigeant/outil/prescripteur dans le cadre d'un triptyque relationnel récursif et évolutif de l'adoption.

Ainsi, à la lumière de la grille proposée par Schmitt (2005), il est possible d'analyser le processus d'instrumentation en gestion dans la PME autour du triptyque conception/réalisation/valorisation. Ces éléments ne peuvent être envisagés séparément ; ils sont indissociables et insécables. « En effet, sans réalisation, la conception n'est rien et peut dériver vers l'utopie, sans conception, la réalisation n'a pas de finalité et sans valorisation, le projet n'existe pas » (Schmitt, 2005). A partir de cette représentation, il convient de s'intéresser plus particulièrement aux relations qui permettent de faire le lien entre ces trois éléments.

- La relation conception/réalisation.

Schmitt (2005) présente la conception comme une activité de structuration des problèmes chemin faisant, dont la finalité est structurante et stratégique. L'auteur met également en avant la dimension co-conception : « l'idée de co-conception se traduit par la nécessité d'intégrer les dimensions individuelles et collectives car les savoirs sont souvent répartis entre plusieurs

individus ». La relation pousse à s'interroger sur les événements déclencheurs et la finalité du processus.

- La relation réalisation/valorisation.

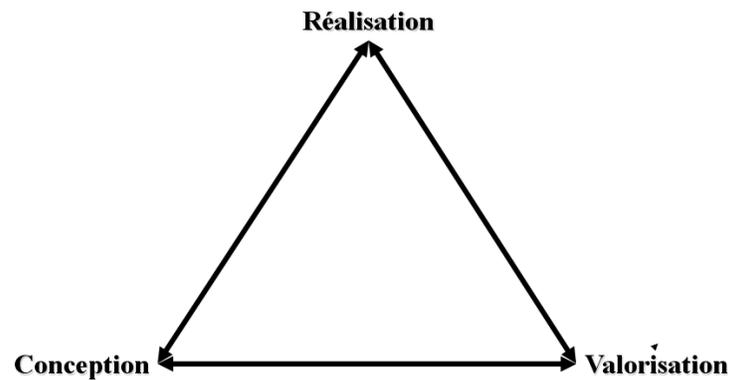
Cette deuxième relation conduit à s'interroger sur le pilotage de l'action : comment faciliter l'interaction entre les acteurs du projet pour accompagner l'action ? Dans une perspective analyse de la valeur, le processus d'instrumentation de la PME nécessite la mise en place d'outils de contrôle appropriés, comme le recours à des indicateurs permettant un suivi et une évaluation du projet. « On passe d'indicateurs centrés sur la performance, donc introvertis, à des indicateurs tenant compte des résultats et du processus, mais aussi des indicateurs de contexte, aspect extraverti centré sur la valeur » (Schmitt et Bayad, 2002).

Ce point correspond en fait à la sanction des personnes liées au projet d'instrumentation de gestion. Cette relation dépend non seulement du jugement des acteurs sur les résultats mais aussi des anticipations de ces acteurs et des décisions et actions qui en ont découlées. Elle permet d'envisager le processus d'instrumentation de gestion de la PME, comme une réponse construite et non plus uniquement comme une adaptation aux attentes des différentes parties prenantes.

- La relation valorisation/conception.

Pour le dirigeant, cette étape se traduit par sa capacité à désorganiser sa connaissance, pour intégrer une nouvelle situation rencontrée. L'état de la structure antérieure n'est pas détruit ou remplacé par le nouvel état, mais remodelé pour pouvoir s'ajuster efficacement au contexte. La relation valorisation/conception conduit à « ré »-interroger la vision stratégique du dirigeant de PME.

Les allers-retours entre les divers éléments de la grille de lecture, permettent d'enrichir le processus mais aussi de l'inscrire dans une dynamique, qui est entretenue par l'évolution de la vision stratégique, des représentations des différents acteurs du processus d'adoption et des mécanismes de traduction du processus. En cela pour Schmitt (2005), ces trois temps ne peuvent être envisagés de manière linéaire mais bien de façon récursive et itérative.



**Figure 19: grille de lecture de l'adoption des outils de gestion de la PME.**  
(Sources : Schmitt, 2005, page 9)

### *2.1.2 Utilisation de la grille de lecture de l'adoption des outils de gestion dans la PME.*

Une deuxième étape du protocole de recherche consiste donc à réinterroger les données recueillies à la lumière de cette grille de lecture. Nous présentons ci-après, les dimensions de la matrice support à l'analyse, nommée « matrice des relations conception/réalisation/valorisation ».

### La relation conception/réalisation du processus d'adoption des outils de gestion dans la PME

Événements déclencheurs	<p>Consiste à identifier les éléments et événements mettant en évidence l'importance et l'intérêt de déployer des outils et démarches de management dans l'entreprise.</p> <p>Ils peuvent être :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'origine interne : reprise-transmission, évolution de la stratégie, croissance des effectifs...</li> <li>• D'origine externe : réponse aux besoins du marché (clients), réglementation, réponse à la concurrence...</li> </ul>
Finalité du système/cible	<p>Consiste à dégager la finalité du déploiement de l'outil ou de la démarche.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs de départ du déploiement,</li> <li>• Lien avec la stratégie de l'entreprise : finalité stratégique ou moyen de structurer celle-ci.</li> </ul>
Impulsion du changement	<p>Consiste à identifier la manière dont le déploiement a été impulsé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui ont été les décisionnaires ?</li> <li>• Comment ont-ils eu connaissance de l'outil/de la démarche (prescripteurs, réseaux, autres) ?</li> <li>• Quelles ont les stratégies d'instrumentation et logiques d'usage de l'outil de gestion ?</li> </ul>
Structuration du problème Co-conception	<p>Consiste à montrer comment la cible visée a été construite, en d'autres termes comment les situations complexes auxquelles l'entreprise est confrontée, ont été problématisées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteurs de la conception ou co-conception de la cible.</li> <li>• Approche choisie pour construire la cible : par la direction, mise en place de groupes de travail, soutien d'un facilitateur dans l'identification des motivations initiales, instrumentation de la résolution du problème (type, formalisme...).</li> </ul>
Rôle du prescripteur	<p>Consiste à identifier le rôle joué par le ou les prescripteurs dans la problématisation et la traduction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteur(s) promoteur(s)</li> <li>• Acteur(s) accompagnateur(s)</li> <li>• Rôle souhaité du prescripteur ?</li> <li>• Raisons du rejet éventuel.</li> <li>• Poids du prescripteur dans la résolution du problème.</li> </ul>

**Tableau 26: dimensions de la relation conception/réalisation**

### La relation réalisation/valorisation du processus d'adoption des outils de gestion dans la PME

Indicateurs de contexte	<p>Ces indicateurs servent à positionner de manière dynamique le projet d'instrumentation par rapport à son environnement (Bayad, Schmitt et Grandhaye (2002)).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractérisation du secteur sur lequel évolue l'entreprise : évolution (croissance, stagnation, déclin), perturbations (cycliques, saisonniers, sujets à perturbations), niveau de concurrence.</li> <li>• Motivations entrepreneuriales du dirigeant : PIC (pérennité, indépendance et croissance) ou CAP (croissance, autonomie et pérennité).</li> <li>• Situations désorganisantes constatées, notamment générées par l'existence d'autres projets en parallèle.</li> </ul>
Indicateurs de processus	<p>Ils correspondent selon Lorino (2001) à la conduite d'une action en cours et sont utilisés par l'acteur pour sa propre gouverne.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification et progressivité du projet.</li> <li>• Mode de gestion de projet : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction, nomination d'un responsable projet, d'un groupe de pilotage...</li> <li>○ Aménagements de postes éventuels.</li> <li>○ Implication de la direction.</li> <li>○ Accompagnement si existant : critères de légitimité, formalisme sur la mission, interactions avec le prestataire, existence d'une prestation d'appel et poids de celle-ci, moments de confiance.</li> <li>○ Mode d'identification des opportunités et gestion de l'information.</li> </ul> </li> <li>• Gestion des ressources humaines : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ type de communication sur le projet,</li> <li>○ actions concrètes pour assurer le partage de la vision.</li> </ul> </li> <li>• Apprentissages sur le projet : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Connaissances induites ou stabilisées,</li> <li>○ Contrôle des apprentissages</li> <li>○ Routines défensives éventuelles, degré de contextualisation du projet d'instrumentation de gestion</li> </ul> </li> <li>• Temps d'appropriation, temps avant utilisation optimum et temps avant profitabilité.</li> </ul>
Indicateurs de résultat	<p>Selon Lorino (2001), les indicateurs de résultats, ont pour objectif d'évaluer le résultat de l'action ainsi achevée et servent d'information pour les agents extérieurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré de satisfaction du projet.</li> <li>• Apports qualitatifs et apports quantitatifs.</li> <li>• Degré de satisfaction à l'égard du prescripteur accompagnateur si existant.</li> <li>• Poids du prescripteur dans le déploiement.</li> <li>• Degré de satisfaction du livrable fourni par le prescripteur.</li> <li>• Nécessité du livrable.</li> </ul>

**Tableau 27: dimensions de la relation réalisation/valorisation**

### La relation valorisation/conception du processus d'adoption des outils de gestion dans la PME

Ré-interrogation de la vision stratégique du dirigeant de PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Points à améliorer dans le projet d'instrumentation de gestion.</li> <li>• Points à améliorer dans la relation avec le prescripteur d'outils de gestion</li> </ul>
Mise en évidence des logiques d'apprentissage	<p>Mise en évidence des logiques d'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en évidence des raisonnements constructifs chez les individus.</li> <li>• Mise en évidence des éléments de l'organisation permettant de modifier la théorie d'usage et de diminuer les routines défensives.</li> <li>• Notamment perception après-projet.</li> </ul>

**Tableau 28: dimensions de la relation valorisation/conception**

De la même manière que cela a été fait préalablement dans la phase de recueil, les relations conception/réalisation/valorisation sont envisagées de manière chronologique et par rôle, comme cela est illustré dans le tableau suivant pour la relation conception/réalisation. Les données analysées dans la matrice conception/réalisation/valorisation sont présentées de manière détaillée (à l'aide de verbatims), puis de manière synthétique.

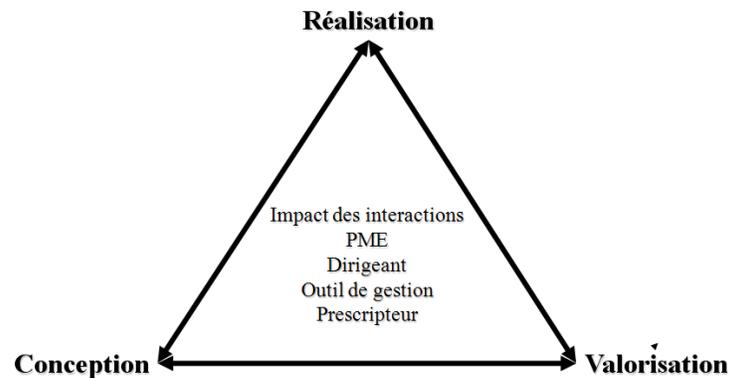
**La relation conception/réalisation : les mécanismes de problématisation et de traduction**

T0		
	Vue direction	Vue salariés
Événements déclencheurs		
Finalité du système/cible		
Impulsion du changement		
Structuration du problème, co-conception		
Rôle du prescripteur		
T1		
	Vue direction	Vue salariés
Événements déclencheurs		
Finalité du système/cible		
Impulsion du changement		
Structuration du problème, co-conception		
Rôle du prescripteur		

**Tableau 29: illustration de l'analyse de la relation conception/réalisation en T0 et T1, et par vue direction et salariés**

### 2.1.3 Identification et notation des interactions

Une dernière phase consiste à analyser l'intensité des interactions des variables PME/dirigeant/outil/prescripteur dans le processus d'adoption des outils de gestion.



**Figure 20: intensité des interactions PME/dirigeant/outil/prescripteur dans le processus d'adoption des outils de gestion**

A cette étape de la démarche, notre objectif est de pouvoir définir un degré d'intensité des interactions dans le processus.

Pour ce faire, nous avons effectué une analyse de contenu sur le discours des répondants. Comme cela est souligné par Gavard-Perret et coll. (2008), l'analyse de contenu utilise un ensemble de procédures pour faire des inférences à partir du texte. La démarche générale d'analyse de contenu comprend trois étapes (Gavard-Perret et coll., 2008) :

- **La préanalyse** : elle renvoie à la lecture dite « flottante » que l'analyste doit faire et aux choix préalables majeurs qu'il doit opérer et qui sont étroitement imbriqués. Cette étape passe préalablement par l'identification et la définition des catégories pertinentes, puis la détermination, par rapport à ces catégories, des modalités du codage des données.
- **L'exploitation du matériel** : cette deuxième étape consiste à appliquer, sur le corpus construit à des fins d'analyse, les règles définies dans l'étape antérieure. Elle doit aboutir au codage et, éventuellement au comptage, et à leur énumération et classification.

- **Le traitement des résultats, inférence et interprétation** : selon les auteurs, dans la troisième phase, un certain nombre de traitements, notamment statistiques, plus ou moins élaborées pourront être effectués afin de permettre des inférences et interprétations.

Nous avons repris les différentes étapes ainsi décrites à notre crédit.

- **Etape de préanalyse** : nous avons identifié et défini les **catégories pertinentes** permettant d'identifier dans le discours de la direction et des salariés, les interactions à l'œuvre dans chacune des dimensions des relations conception/réalisation/valorisation, en T0 et en T1. Cette phase conduit au **codage de l'interaction**
- **Etape d'exploitation du matériel** : nous avons ainsi appliqué ces règles aux données recueillies dans le cadre des entretiens et regrouper l'analyse dans une matrice dite « annexe à la matrice des relations conception/réalisation/valorisation ». Pour chaque catégorie pertinente nous avons compté le **nombre d'apparition** dans le discours des répondants<sup>34</sup>. Puis en fonction d'une échelle préalablement définie, nous avons interprété l'intensité de l'interaction dans le processus : de peu significatif à très significatif.

Nous illustrons ci-dessous ces deux premières étapes de l'analyse de contenu.

---

<sup>34</sup> A cette étape nous avons regroupé les deux vues direction et salariés. Ici, il nous importe peu de faire apparaître les dimensions cognitives du processus. Nous appréhendons en effet d'avantage l'intensité des interactions sur le processus d'adoption des outils de gestion dans une perspective opérationnelle.

Nombre d'apparitions	Note	Niveau d'intensité codé
Plus de 20 apparitions	4	TS pour très significatif
Entre 11 et 19 apparitions	3	S pour significatif
Entre 5 et 10 apparitions	2	MS pour moyennement significatif
Entre 1 et 4 apparitions	1	PS pour peu significatif

### Relation conception/réalisation En T0, Vision direction+Vision salariés

Dimension concernée	Codage Interaction et éléments de l'interaction	Catégories pertinentes	Nombre d'apparitions dans le discours	Intensité de l'interaction
<b>Événements déclencheurs</b>	<b>Direction/PME (organisation+ marché)</b>			<b>S = 3</b>
Événements internes	<u>Direction</u> :	Succéder-Succession	3	
-Stratégie	- Partage de la direction familiale	Relève	0	
-Reprise transmission	-Motivations PIC de la direction	Transition Père-Fils	1	
Événements internes		Rejoindre	2	
-Stratégie	<u>PME</u> :	Décision du fils	4	
Événements externes	- Statut patrimonial	Entre le père et le fils	0	
-Besoins du marché (clients)	- Age mature	Stratégie	0	
	- Nationalité luxembourgeoise	Compétitivité	1	
	- Localisation uni-site	Perte	3	
	- Clients (attentes sur les délais et la qualité + spécifications produits pointues + attentes implicites) /zone de chalandise nationale	Cyclique, perturbation	1	
	- Secteur perturbé, cyclique.	Marché	2	
			= 17 apparitions	

**Figure 21: illustration des étapes de préanalyse et d'exploitation du matériel dans l'analyse de contenu, par la matrice annexe à la matrice des relations conception/réalisation/valorisation**

- Le traitement des résultats, inférence et interprétation** : l'intensité des interactions (PME/dirigeant/outil/prescripteur) par dimension des relations conception/réalisation/valorisation a été sommée, de sorte que pour chaque relation il est possible d'identifier l'intensité des interactions. Les résultats sont présentés dans une matrice dite « matrice d'intensité des interactions » sous forme de score. Elles sont également représentées par un jeu de couleur du plus clair (pour peu significatif) au plus foncé (pour très significatif). Cette matrice permet ainsi d'identifier les interactions qui ont le plus d'intensité au fur et à mesure de la dynamique de l'adoption des outils de gestion dans la PME. Nous proposons dans la figure suivante une illustration de cette matrice.

### De la conception à la réalisation : les mécanismes de problématisation et de traduction

T0		Vue salariés	Interactions	I*
Événements déclencheurs	Événements internes -Stratégie -Reprise transmission	Événements internes -Stratégie Événements externes -Besoins du marché (clients)	Direction /PME	3
Finalité du système/cible	Objectifs : améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise. Perception : source de pérennisation de l'activité Finalité stratégique	Finalité stratégique	Outil/Direction Outil/PME	3 2
Impulsion du changement	Décide par la direction Consultation des réseaux Légitimité de l'outil liée au coût intéressant et à l'adaptation aux spécificités de l'entreprise	Consultation des réseaux	Outil/PME Outil/Direction	3 3
Structuration du problème, co-conception	Co-conçu par la direction et les managers Etude préalable par un bureau de fiscalité et un universitaire Etude benchmarking Choix pour une démarche non rationalisée (pas de référentiel), non formelle Délocalisation d'une partie de la production	Etude benchmarking	Direction/Prescripteur Outil/Direction	2 2
Rôle du prescripteur	Rôle du bureau de fiscalité et de l'universitaire : informations et traduction. Attentes en termes de résultats pour le bureau de fiscalité. Raison du rejet du conseil classique : coût de la prestation, méthode et approche, compréhension des problématiques de l'entreprise, et retour sur investissement de la prestation.		Direction/Prescripteur	3

\*I pour intensité de l'interaction



Conception-Réalisation	T0					
	PME-Dirigeant	PME-Prescripteur	PME-Outil	Dirigeant-Prescripteur	Dirigeant-Outil	Prescripteur-Outil
	3		5	5	8	

- Interaction très significative
- Interaction significative
- Interaction moyennement significative
- Interaction peu significative

Figure 22: illustration de la construction de la matrice « d'intensité des interactions »

## Section 2 – Présentation de l'étude de cas

Dans cette section, nous présentons les résultats de l'étude de cas menée. Nous rappelons que ce cas (nommé « RG+ » ci-après) a une vocation illustrative (David, 2004) des théories présentées (cognitives et de l'action collective) pour vérifier qu'elles s'appliquent. Notre but est d'élaborer un modèle de fonctionnement du système étudié (David 1994) ; l'adoption des outils de gestion dans la PME. L'étude de cas porte sur l'adoption d'une démarche stratégique d'amélioration de la production dans une PME familiale industrielle luxembourgeoise.

### **1. La représentation de la cible du projet d'instrumentation de gestion du cas RG+, en T0 et T1**

Dans ce premier paragraphe, il s'agit d'identifier le sens du projet d'instrumentation de gestion de la PME RG+. Schmitt et Bayad (2002) rappelle que l'initialisation du sens donné ne doit pas être envisagé de façon figée mais comme mouvant et pouvant évoluer au cours du projet « chemin faisant ». De plus la construction d'une cible a une portée largement stratégique selon les auteurs.

A ce stade de la présentation, il nous importe donc de représenter la cible du projet d'instrumentation, et de montrer son évolution de T0 en T1.

Le cas étudié est une entreprise familiale de sous-traitance du secteur industriel. Elle existe depuis environ 80 ans. Agissant essentiellement pour le compte de quelques grandes entreprises, elle est fortement tributaire des évolutions de ces dernières sur un marché local. A cela s'ajoute, une concurrence de plus en plus accrue des entreprises sous-traitantes étrangères.

Le projet d'instrumentation de gestion de la PME étudiée s'inscrit dans une visée stratégique. L'entreprise se situe dans une phase transitoire, de relève de troisième génération. Dans ce contexte de succession, il s'agit alors pour la direction en place de rechercher les voies de pérennisation de l'activité (T0). Puis, avec la nouvelle direction, la vision stratégique évolue vers

la recherche de voies de croissance de l'entreprise permettant d'améliorer la compétitivité de celle-ci en diversifiant les risques (T1).

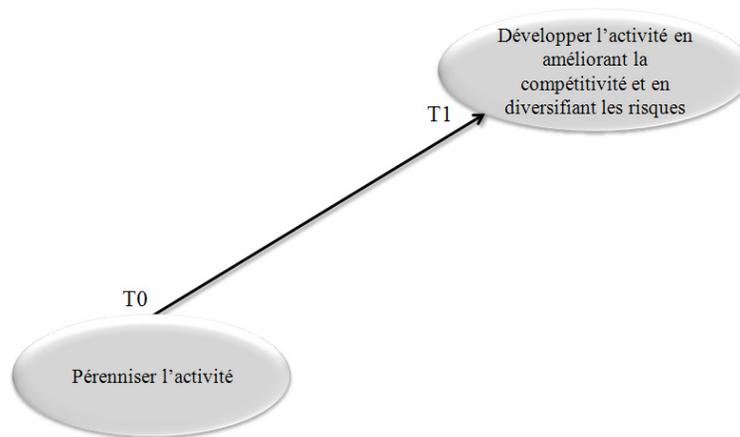


Figure 23: cible du projet d'instrumentation de gestion de la PME RG+ en T0 et T1

## **2. Identification et caractérisation des variables du processus d'instrumentation de gestion du cas RG+**

Une fois la cible construite, il importe d'en définir les notions génériques associées : les descripteurs selon Schmitt et Bayad (2002). Dans notre recherche, il s'agit de représenter les variables expliquées du modèle, c'est-à-dire la PME, son dirigeant, l'outil de gestion et le prescripteur, en T0 et T1, sur la base des données recueillis lors des entretiens et de la grille de lecture associée des variables de l'instrumentation de gestion de la PME.

## **2.1 Identification et caractérisation des variables du processus d'instrumentation de gestion de RG+ en T0.**

### *2.1.1 Caractérisation de la PME RG+ dans son environnement en T0.*

#### a) L'organisation de la PME.

En T0, l'entreprise compte 60-70 personnes (selon la définition européenne de la PME, il s'agit donc d'une moyenne entreprise ou ME) et réalise son activité sur un seul site. Du fait d'une capitalisation et d'un management familiaux, la société RG+ possède un statut, qu'on peut qualifier de patrimonial. Ce faisant, la gestion est centralisée autour de trois, quatre « personnes de confiance ». Le degré de spécialisation de l'organisation est cependant assez élevé. Nous pouvons observer les fonctions de production, d'achat et d'administration (finance, informatique, gestion des ressources humaines et qualité).

Enfin, le niveau de formalisation de l'organisation est historiquement faible : « l'idée est de mettre en place peu de choses, de ne pas disposer de lourdes batteries », « on est en fait d'avantage dans de l'ajustement mutuel ».

#### b) Le marché de la PME.

En T0 l'activité de RG+ est développée dans une perspective d'ingénierie intégrée. Dans la plupart des cas l'entreprise vend des solutions à des clients directs de la sidérurgie et des hauts fourneaux.

L'activité de l'entreprise est fondée sur une production de prototypes, qui nécessite une importante part d'innovation et donc d'investissements au préalable. La technologie utilisée est ainsi qualifiée par la direction, comme étant « de pointe ».

De même, l'activité est perçue comme cyclique, puisque le délai de retour sur investissements clients est assez long. Les attentes des clients sont surtout centrées sur les délais et la qualité de la prestation.

Selon la direction, le marché est également sujet à perturbations. La direction estime en effet qu'elle est « tributaire des baisses de régime de ses clients ». « L'entreprise se positionne très en

amont du processus. L'activité dépend beaucoup de la conjoncture mondiale économique, mais avec un délai de 6 mois, 1 an ».

Sur le marché local, la concurrence y est relativement limitée. L'entreprise dispose des savoir-faire et des équipements lui permettant d'occuper une place « dans le peloton de tête du marché de la haute technologie ». Cependant, avec la mondialisation, les clients de l'entreprise se sont également inscrits dans une logique de rationalisation. La PME RG+ s'est ainsi retrouver de plus en plus en concurrence avec des entreprises étrangères, remettant en question sa compétitivité marché. Elle traverse une phase financière difficile en T0, l'obligeant à réinterroger sa stratégie.

c) Les salariés de la PME.

Du fait de son activité, la PME dispose d'un vivier de compétences dont la qualification est élevée à très élevée : « le niveau de savoir-faire est élevé du fait de la technologie : il y a douze métiers différents au niveau opérationnel et 4 métiers différents au niveau support ». De plus la moyenne d'âge s'établit autour de 35 voir 40 ans. En lien avec le métier, l'entreprise s'adjoint en effet des personnes qui ont déjà développé une certaine expérience.

d) Les réseaux de la PME.

Historiquement, l'entreprise est fortement impliquée dans des activités d'enseignement. De plus, la direction consulte beaucoup ses principaux clients pour orienter sa stratégie. En cela, ces réseaux plutôt informels ont un poids élevé.

*2.1.2 Caractérisation du profil de la direction de RG+ en T0.*

En T0 l'entreprise RG+ se situe au début de la phase de relève de troisième génération. Bien que la direction se fasse de manière collégiale entre le père et le fils, le management de l'entreprise est encore fortement influencé par le profil du père.

Historiquement présent dans l'entreprise, ce dernier possède une formation technique qui oriente une vision de l'activité d'avantage portée vers le développement de solutions techniques « machines parfaites ». Il présente un profil d'apprentissage de type convergeant et accommodant (Kolb, Boyatzis, Mainemelis, 2001 ; Kolb et Kolb, 2005). Selon les répondants, le père possède d'avantage un raisonnement concret et va plus avoir tendance à mettre les « mains

dans le cambouis ». « Il a une vision terrain et fonctionne de manière très intuitive ». « C'est un très bon technicien ». « C'est un boosteur de la production ».

Son degré de sensibilité à l'environnement est élevé. Il s'inscrit dans une recherche active pour identifier les nouvelles opportunités : la veille stratégique réalisée s'articule surtout autour des discussions avec les partenaires et le réseau de l'entreprise, notamment les clients les plus importants et les plus proches de l'entreprise : « on peut parler de benchmarking : il a bénéficié des conseils de ses principaux client ». « Ces clients sont des gens de confiance et il a utilisé leur expérience, ils l'ont conseillé ». Mais la direction s'appuie aussi sur son expérience et sa connaissances innée du marché ou ses « prior knowledges » (Baron, 2006). Elle est perçue comme ayant une « curiosité naturelle », une « envie d'innover » et « une vision ».

Ses motivations entrepreneuriales sont avant tout orientées vers la pérennisation de l'activité (profil PIC : pérennité indépendance croissance) (Julien et Marchesnay, 1988 ; Julien, 1997) : « avec la reprise de l'entreprise par le fils, il s'agissait de pérenniser l'activité sur 20-50 ans ».

### *2.1.3 Caractérisation de l'outil de gestion de la PME RG+ en T0.*

L'instrumentation de gestion déployée en T0 est à rapprocher des innovations orientées connaissances (David, 1996) dans ses substrats techniques, sa philosophie gestionnaire et sa vision simplifiée des relations. En T0, l'entreprise RG+ déploie en effet un ERP intégré permettant de planifier et de gérer la maintenance et les savoir-faire. Cette instrumentation permet de générer des tableaux de bord (heures, coûts, qualité...) de suivi des projets de production. L'objectif est d'améliorer l'efficacité et la rentabilité de la production, dans une logique de rationalisation il est vrai. Mais l'outil a également pour usage d'observer le fonctionnement de l'organisation, en vue de trouver des voies de stabilisation de la courbe de charge.

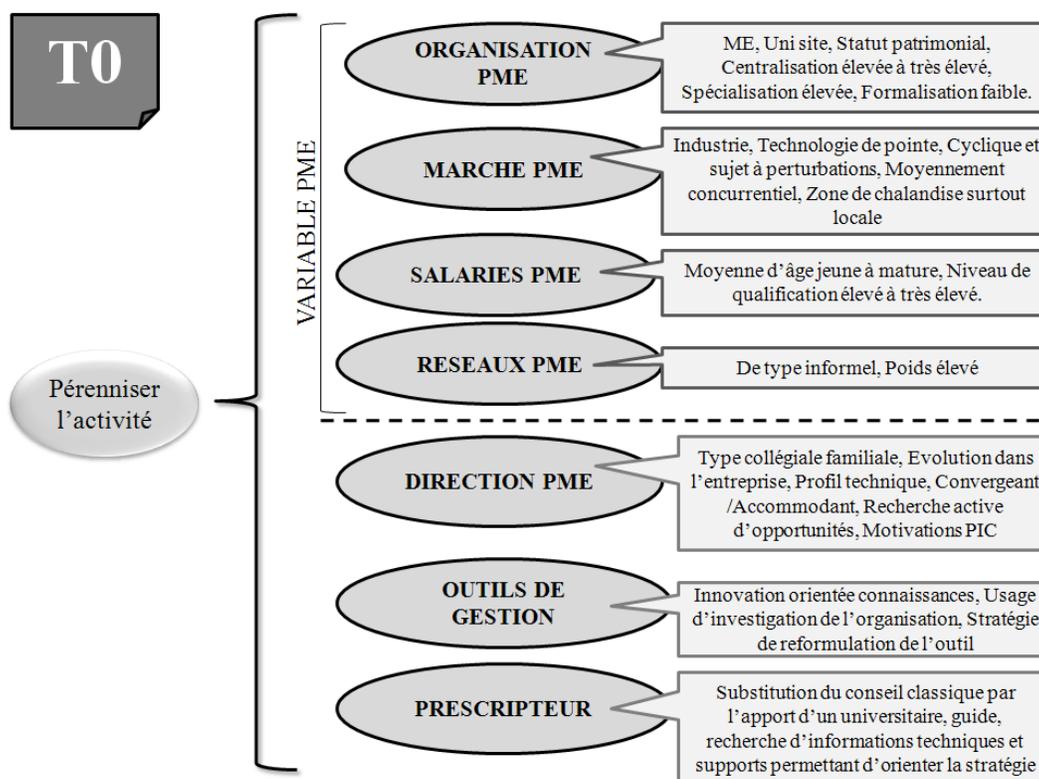
L'ERP en question est pour une partie reformulé en fonction des spécificités de la PME : « en version allégée, c'est-à-dire avec une personnalisation plus élevée (une version standard et développement de deux modules dédiés) ».

### 2.1.4 Caractérisation de la prescription de l'outil de gestion de la PME RG+ en T0.

Dans cette perspective de diagnostic l'entreprise fait appel à un universitaire, dans le cadre de son projet de fin d'étude.

La direction rejette en effet l'idée de faire appel à de la consultance externe classique peu légitime à ses yeux. De manière générale, cette dernière présente selon elle, un coût trop élevé par rapport au retour sur investissement de la prestation. De plus, la prestation est souvent inadaptée (ou mal-adaptée) à la problématique de l'entreprise : « l'approche classique du consultant est de présenter son outil, de faire le tour de l'entreprise pour conclure que celui-ci est tout à fait transposable ».

La direction recherche d'avantage des informations techniques et supports, permettant d'orienter la stratégie : « avoir des idées de base pour répondre aux besoins exécutifs ensuite », « avoir notamment avec l'étudiant, l'avis d'un professionnel en mécanique ».



**Figure 24: identification et caractérisation des variables du processus d'instrumentation de gestion de RG+ en T0**

## **2.2 Identification et caractérisation des variables du processus d'instrumentation de gestion de RG+ en T1.**

Dans cette seconde sous-partie, nous faisons apparaître les éléments d'évolution des variables du processus d'instrumentation de gestion, relativement à la cible en T1.

### *2.2.1 Caractérisation de la PME RG+ dans son environnement en T1.*

#### a) L'organisation de la PME.

En T1, la PME RG+ se diversifie en rachetant un site de production qui faisait partie des sous-traitants (en Hongrie), de sorte qu'elle comporte désormais deux activités : l'ingénierie de machine au cas par cas ou prototypes, et la maintenance sur le site existant, et une production sérielle pour supporter ces projets sur le nouveau site.

La PME évolue alors vers un statut de groupe, qu'on peut qualifier de mixte patrimonial-actionnarial, avec désormais 110-120 personnes.

Le degré de centralisation de l'entreprise est toujours élevé mais la direction dit « rechercher des espaces de délégation ». « Avec la gestion d'une taille critique, il faut trouver des espaces de délégation en rendant les départements plus libres ».

Le degré de spécialisation de l'organisation reste toujours élevé puisque nous retrouvons les mêmes fonctions (production, achats et administration) déclinées sur les deux sites.

Enfin, en T1 la direction revendique toujours un degré de formalisation faible de l'organisation : « Ce n'est pas la peine d'arriver avec des outils formels de management de projet », « les outils sont au service de la culture ».

#### b) Le marché de la PME.

La technologie que l'entreprise utilise est donc toujours de pointe pour la première activité et perçue comme « mature » dans le cadre de la seconde.

Sa zone de chalandise évolue vers l'international.

De plus, la diversification de la production de la PME fait évoluer la perception que la direction a du marché : « de sujet à perturbations », elle passe à « plus stable ». En diversifiant son activité,

la PME a en effet également diversifié ses risques clients : « avant 50% du chiffre d'affaires était fait avec un seul client, aujourd'hui le plus gros client représente 17% ».

La concurrence reste toujours moyenne et vient principalement des pays de l'Est.

c) Les salariés de la PME.

La moyenne d'âge des salariés de la PME reste toujours la même. Cependant, l'intégration d'une activité de production sérielle a eu tendance à faire diminuer le niveau général de qualification des salariés, cette dernière activité demandant moins d'expertise pointue. Ce n'est pas pour autant bien entendu que le niveau de qualification des salariés dédiés à la production de prototypes, a diminué.

d) Les réseaux de la PME.

La PME évolue en T1 vers des réseaux plus structurés. Elle développe en effet de plus en plus de partenariats stratégiques, lui permettant d'envisager des opportunités de diversification de la production vers d'autres sites européens.

De plus, la direction utilise de plus en plus dans sa veille, les plateformes de e-procurement ou e-business : « ce qui se passe sur le net aujourd'hui est le reflet du marché de demain ».

### 2.2.2 *Caractérisation du profil de la direction de RG+ en T1.*

La direction se fait toujours de manière collégiale entre le père et le fils, cependant en T1 la logique de succession se matérialise de plus en plus : le fils « prend plus d'espace » et le père tend à devenir un « super consultant ». « Le père laisse place au fils. C'est une autre génération, une approche différente ». Ce faisant le profil du dirigeant qui fait de plus en plus foie est celui du fils.

Ce dernier possède une formation managériale (de type master en sciences du management). Il évolue d'abord dans l'entreprise familiale en tant que commercial.

Avec sa formation, il est en effet plus à l'aise sur la gestion de production, que sur l'ingénierie. Il souhaite « stabiliser les produits, augmenter les performances et diminuer les coûts ». Son objectif est que l'entreprise reste productrice et évolue vers une « approche industrielle ». Il s'inscrit également dans une logique « analytique » des ressources humaines : « la personne qu'il

faut pour le job ». Ses priorités sont : « l'internationalisation, le rendement global du site et le recentrage de la technologie » et « retrouver la compétitivité, un réservoir de potentiel de développement ».

Pour ces raisons, il présente d'avantage un profil de type CAP (croissance autonomie pérennité) (Julien et Marchesnay, 1988 ; Julien, 1997).

De plus il semble fonctionner selon un apprentissage de type divergeant (Kolb, Boyatzis, Mainemelis, 2001 ; Kolb et Kolb, 2005). « Il est plutôt innovateur, il a une dimension stratégique forte, il est gestionnaire, et marketing ». « Dans sa logique il voudrait que la stratégie soit plus formalisée. Il essaie de se raccroché à cela, de faire abstraction de son intuition dans un premier temps. Il cherche à avoir des démarches formalisées et ensuite il se laisse emporter par son intuition ». Dans ce cadre, il utilise de plus en plus dans sa veille, les plateformes de e-procurement ou e-business : « ce qui se passe sur le net aujourd'hui est le reflet du marché de demain ».

### *2.2.3 Caractérisation de l'outil de gestion de la PME RG+ en T1.*

En T1 l'instrumentation de gestion se rapproche de l'innovation orientée connaissance, notamment dans son pilotage, qui se fait largement par cadrage global ; sur les connaissances (David, 1996).

La diversification de l'activité de production sur le site hongrois se fait selon la direction de façon graduelle mais non planifiée. Il en résulte l'impression généralisée d'une communication qui est réalisée oralement de manière non organisée : « les ressources humaines ont été informées tout au long du projet, au compte goutte, en temps réelle » et un encadrement de projet qui semble aléatoire. En parallèle on assiste à un taux de syndicalisation croissant de la masse salariale, le projet étant perçue par les salariés comme une intention de délocaliser le site de production existant : « dans une telle situation, le monde ouvrier va culpabiliser : on est trop chers, pas assez productifs »

De fait, le degré de contextualisation (distance entre l'innovation et l'organisation, David (1996)) est assez faible : « le degré d'adhésion des salariés est plutôt très moyen, même si aujourd'hui on assiste à une évolution vers l'apaisement ». L'entreprise identifie ainsi deux groupes : « les fonctions supports : le degré d'adhésion y est plutôt bon car il existe d'avantage de prise de

conscience de ce que cela va apporter. A côté, les ouvriers se posent beaucoup de questions sur les apports ou ce que cela va leur enlever ».

#### 2.2.4 Caractérisation de la prescription de l'outil de gestion de la PME RG+ en T1.

La PME RG+ a fait appel à un bureau de fiscalité pour s'implanter en Hongrie. Ses attentes en termes d'expertise étaient très précises : elles portaient sur le montage juridique de la structure et des contrats. Dans l'ensemble, l'entreprise dit être satisfaite par rapport à la qualité et à l'expertise du service rendu. Elle est également satisfaite du livrable et des éléments de reporting fournis par le cabinet: « cela a permis la concrétisation d'un certain nombre de choses ». De plus, le recours au prestataire a joué un rôle important dans l'implantation, notamment dans la compréhension du système culturel hongrois.

La direction de RG+ fait cependant état du sentiment que le cabinet semblait « vouloir tirer son épingle du jeu ». Ceci tient certainement à la représentation que se fait l'entreprise du conseil classique de manière générale.

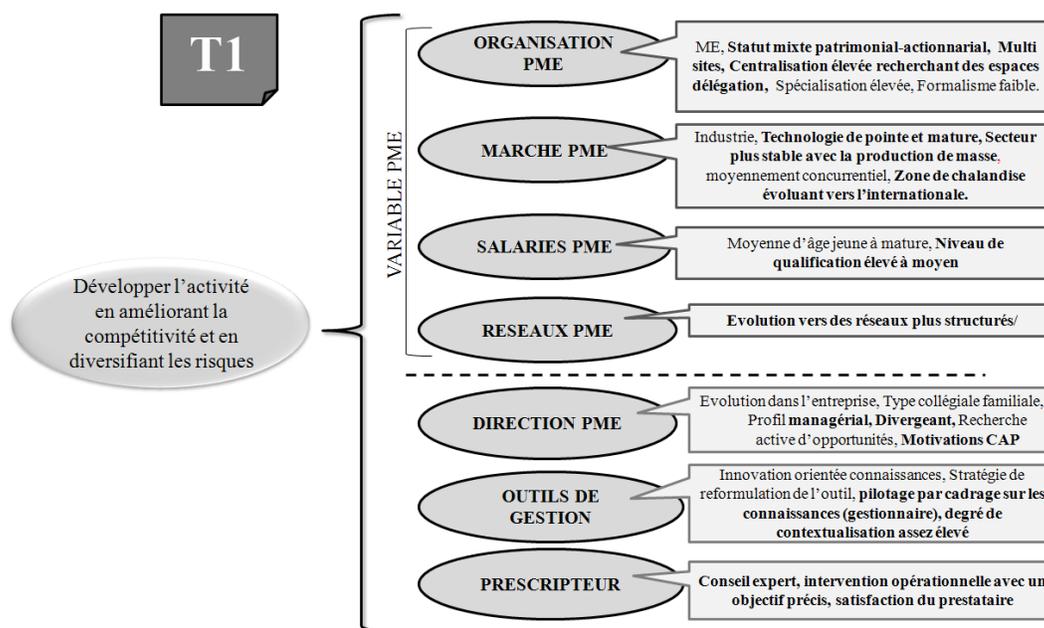


Figure 25: identification et caractérisation des variables du processus d'instrumentation de gestion de RG+ en T1

### **3. Identification des convergences et divergences de représentations du projet d'instrumentation de gestion de la PME**

A ce stade, un premier niveau de reconstruction des données a été réalisé à travers la matrice ordonnée par rôle et chronologique. A la lecture de celle-ci, des éléments de partage et de désaccord de vision du projet d'instrumentation apparaissent.

Afin de représenter ces derniers, nous nous inspirons de l'outil Abaque de Régnier (1989). Le principe de l'Abaque de Régnier se définit par la mise en tableau des données provenant d'une échelle colorée. Cela permet une vision globale de la totalité de l'information et la gestion de ces données par les images obtenues. « L'utilisation des différentes couleurs de l'échelle offre à l'œil humain une facile identification de chaque élément de l'information » (Régnier, page 39). De plus, selon Régnier (1989), l'Abaque permet d'appréhender une réalité vague et floue, même sur la base d'un petit échantillon de répondants. Il s'agit essentiellement de faire apparaître les points de divergences des salariés par rapport à la vision de la direction. Nous avons ainsi représenté par un jeu de couleur l'intensité de la convergence et de la divergence de la représentation des salariés par rapport à la vision de la direction sur les variables de l'instrumentation de gestion, en T0 et T1. Le jeu de couleur se base sur l'échelle proposée par Régnier de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Variables du processus d'instrumentation sur laquelle porte la représentation		Représentation de la direction	Représentation des salariés par rapport à la vision de la direction
Variable PME <i>L'entreprise se caractérise par...</i>	En T1	Une centralisation élevée recherchant des espaces de délégation	Centralisation encore élevée de la gestion de la PME à trois personnes clés
		Une activité qui tend à être stable	L'activité d'ingénierie au cas par cas reste encore dépendante de certains clients
Variable outil de gestion <i>L'instrumentation de gestion de la PME est...</i>	En T1	Source de pérennisation et de développement de l'activité	Trop orienté économique et négligeant le côté social
		Pilotée dans le cadre d'une démarche graduelle	Démarche radicale
		Complètement satisfaisante	Satisfaction moyenne
		Génératrice d'apports qualitatifs organisationnels (GRH et pratiques)	Effets bénéfiques en termes d'image et de crédibilité externe de l'entreprise

**Figure 26: représentation des éléments de convergence faible et de divergence du projet d'instrumentation de gestion de la PME**

### Éléments de légende

	Tout à fait d'accord
	Plutôt d'accord
	Avis mitigé
	Pas d'accord
	Pas du tout d'accord

La lecture de cette grille fait apparaître des désaccords qui se situent essentiellement au niveau de la perception du résultat et de la finalité de l'instrumentation de gestion, ainsi que de son pilotage.

La perception du résultat et de la finalité de l'instrumentation de gestion fait l'objet de désaccords moyens à forts (« avis mitigé » et « pas d'accord ») et la représentation du pilotage fait l'objet de désaccords très importants (« pas du tout d'accord »).

#### **4. Représentation du processus d'adoption des outils de gestion dans la PME et de l'intensité des interactions PME/dirigeant/outil/prescripteur**

L'analyse des données dans la matrice des relations conception/réalisations/valorisations permet de mettre en évidence en T0 et T1, sur la base de la représentation de la direction et des salariés (lorsque celle-ci est différente) :

- Les mécanismes de problématisation et traduction (étude de la relation conception/réalisation)
- Les mécanismes d'apprentissage par assimilation et en simple boucle (étude de la relation réalisation/valorisation)
- Les mécanismes d'apprentissage par accommodation et en double boucle (étude de la relation valorisation/conception)

De même l'analyse de contenu réalisée en annexe de cette matrice permet d'identifier les interactions qui impactent chacune de ces relations au fur et à mesure de l'adoption.

<b>Relation conception/réalisation du processus d'adoption des outils de gestion dans la PME RG+</b>		<i>*I pour intensité de l'interaction</i>		
<b>T0</b>				
	Vue direction	Vue salariés	Interactions	I*
Événements déclencheurs	Événements internes -Stratégie -Reprise transmission Événements externes -Besoins du marché (clients)		<b>Direction/PME</b>	<b>3</b>
Finalité du système/cible	Objectifs : pérenniser l'activité sur 20/50 ans Finalité stratégique		<b>Outil de gestion/Direction</b>	<b>3</b>
			<b>Outil de gestion/PME</b>	<b>2</b>
Impulsion du changement	Décidé par la direction Consultation forte des réseaux informels (clients)		<b>Outil de gestion/PME</b>	<b>3</b>
			<b>Outil de gestion/Direction</b>	<b>3</b>
Structuration du problème, co-conception	Co-conçu par la direction et les managers Substitution du conseil classique par l'apport d'un universitaire Stratégie de reformulation de l'outil de gestion Logique d'usage de l'outil de gestion : investigation de l'organisation		<b>Direction/Prescripteur</b>	<b>2</b>
			<b>Direction/Outil de gestion</b>	<b>2</b>
Rôle du prescripteur	-Guide, recherche d'informations techniques et supports permettant d'orienter la stratégie -Raison du rejet du conseil classique : coût de la prestation, méthode et approche mal adaptées aux problématiques de l'entreprise, et manque perçu de retour sur investissement de la prestation.		<b>Direction/Prescripteur</b>	<b>3</b>
<b>T1</b>				
Événements déclencheurs				
Finalité du système/cible	Objectifs : améliorer la compétitivité, ouvrir sur de nouvelles voies de développement, diversifier les risques et l'activité, et améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise. Finalité stratégique		<b>Outil de gestion/Direction</b>	<b>4</b>
			<b>Outil de gestion/PME</b>	<b>3</b>
Impulsion du changement	Décidé par la direction		<b>Outil de gestion/Direction</b>	<b>1</b>
Structuration du problème, co-conception	Co-conçu par la direction et les managers Etude benchmarking Consultation forte des réseaux informels (clients) et plus structurés		<b>Outil de gestion/Direction</b>	<b>4</b>
			<b>Direction/PME</b>	<b>3</b>
Rôle du prescripteur	Conseil expert, intervention opérationnelle avec un objectif précis		<b>Direction/Prescripteur</b>	<b>2</b>

**Tableau 30: dimensions de la relation conception/réalisation de RG+**

<b>De la réalisation à la valorisation du processus d'adoption des outils de gestion dans la PME RG+</b> *I pour intensité de l'interaction				
<b>T0</b>				
	Vue direction	Vue salariés	Interactions	I*
Indicateurs de contexte	Secteur saisonnier/ cyclique, sujet à perturbations et moyennement concurrentiel Motivations PIC du dirigeant		<b>Direction/PME</b>	<b>4</b>
Indicateurs de processus, dont apprentissages en simple boucle et logiques d'assimilation	Mode de gestion de projet :			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduite du projet par la direction</li> <li>• Pas d'aménagements de postes pour le projet</li> <li>• Direction très impliquée.</li> <li>• Recherche active des opportunités.</li> </ul> Innovation orientée connaissances,		<b>Direction/PME</b> <b>Outil de gestion/PME</b>	<b>4</b> <b>2</b>
Indicateurs de résultat				

**Tableau 31: dimensions de la relation réalisation/valorisation de RG+ en T0**

T1				
	Vue direction	Vue salariés	Interactions	I*
Indicateurs de contexte	Secteur plus stable et moyennement concurrentiel Motivations CAP du dirigeant Taux de syndicalisation croissant	Secteur toujours sujet à perturbations	<b>Direction/PME</b>	<b>4</b>
Indicateurs de processus, dont apprentissages en simple boucle et logiques d'assimilation	Démarche graduelle, Pilotage par cadrage global ; sur les connaissances <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduite du projet par la direction</li> <li>• Pas d'aménagements de postes pour le projet</li> <li>• Direction très impliquée.</li> <li>• Recherche active des opportunités.</li> <li>• Gestion des ressources humaines : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Communication orale non organisée</li> <li>○ Communication transparente sur le projet</li> <li>○ Intégration des partenaires sociaux</li> <li>○ Point à améliorer de l'accompagnement : la « mise en avant » du cabinet.</li> </ul> </li> <li>• Apprentissages sur le projet : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evolution de la vision et du fonctionnement métier (« passage à une activité industrielle »)</li> <li>○ Contrôle des apprentissages par la proximité des cadres et les procédures de production.</li> </ul> </li> <li>• Outil approprié, utilisable et profitable en plus de 2 ans.</li> </ul>	Démarche radicale <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissages sur le projet : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Degré de contextualisation élevé.</li> <li>○ Raisonnements défensifs liés au sentiment que le projet néglige le côté social au profit de l'économique.</li> </ul> </li> </ul>	<b>Direction/PME</b> <b>Direction/Prescripteur</b> <b>Outil de gestion/PME</b> <b>Outil de gestion/Direction</b>	<b>4</b> <b>2</b> <b>4</b> <b>1</b>
Indicateurs de résultat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction du projet à 100%</li> <li>• Apports qualitatifs : organisation, GRH et pratiques</li> <li>• Apports quantitatifs : rentabilité de l'activité</li> <li>• Satisfaction « dans l'ensemble » du prescripteur.</li> <li>• Poids important dans le déploiement.</li> <li>• Satisfaction du livrable fournit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction moyenne du projet</li> <li>• Apports qualitatifs : image/crédibilité externe, sentiment de stabilité de l'organisation.</li> </ul>	<b>Outil de gestion/Direction</b> <b>Outil de gestion/PME</b> <b>Direction/Prescripteur</b>	<b>2</b> <b>4</b> <b>3</b>

Tableau 32: dimensions de la relation réalisation/valorisation de RG+ en T0

**De la valorisation à la conception du processus d'adoption des outils de gestion dans la PME RG+** \*I pour intensité de l'interaction

T0				
	Vue direction	Vue salariés	Interactions	I*
Ré-interrogation de la vision stratégique du dirigeant de PME				
Mise en évidence des logiques d'apprentissage				
T1				
Ré-interrogation de la vision stratégique du dirigeant de PME	Points à améliorer dans l'outil de gestion : gestion du changement autour du projet.	Points à améliorer dans l'outil/la démarche : adaptation aux spécificités de l'entreprise, flexibilité, gestion du changement autour du projet et gestion des ressources humaines.	<b>Direction/PME</b> <b>Outil de gestion/PME</b>	<b>4</b> <b>4</b>
Mise en évidence des logiques d'apprentissage	Evolution de l'organisation vers une culture gestion avec des réflexes en termes de formalisme et d'outils.	Prise de conscience des bienfaits économiques du projet	<b>Outil de gestion/Direction</b> <b>Outil de gestion/PME</b> <b>Direction/PME</b>	<b>2</b> <b>3</b> <b>2</b>

**Tableau 33 : dimensions de la relation réalisation/conception de RG+**

#### 4.1 Lecture de la relation conception/réalisation

L'analyse de cette relation fait en fait apparaître **les mécanismes de problématisation et de traduction du projet d'instrumentation** de gestion de la PME RG+.

Dans cette PME, la co-conception du projet se fait essentiellement à un niveau managérial (entre la direction et les managers).

De plus, en T0, la PME RG+ est fortement influencé par le profil de type PIC de son dirigeant, ce qui peut expliquer une attitude de rejet du conseil classique. En effet, si on reprend les propos de Ferrer (1994) et de Plane et Torres (1998), ce type de dirigeant adopte généralement une attitude de fermeture au conseil, car il vient remettre en question la dimension patrimoniale de l'entreprise. Ainsi, on notera que malgré une évolution des motivations entrepreneuriales (vers un type CAP) dans le cadre de la reprise de l'entreprise par le fils, cette attitude de retranchement perdure toujours (exemple : la perception d'un bureau de fiscalité qui a tendance à se « mettre en avant »). La culture familiale insufflée par le père est toujours très prégnante. Ce qui fait qu'on voit apparaître un mix des besoins et attentes en termes de recours à un prestataire externe. Dans un premier temps l'entreprise fait appel à un universitaire qui se rapproche d'avantage d'une attente du dirigeant en matière de conseil en management stratégique et s'inscrit dans une attitude de type « faire-faire » (Ferrer, 1994 ; Plane et Torres, 1998). L'universitaire joue ainsi un rôle de guide et de facilitateur (Belet, 1993). Dans un deuxième temps, la PME a recours au bureau de fiscalité. Ce dernier s'inscrit dans une logique d'expert (Ferrer, 1994), il intervient sur un domaine opérationnel avec un objectif précis et répond à une attente de type « faire » (Plane et Torres, 1998).

On observe que ces mécanismes de problématisation et de traduction s'expriment essentiellement en T0.

#### 4.2 Lecture de la relation réalisation/valorisation

Cette relation s'exprime à la fois en T0 et en T1. On y retrouve principalement les logiques de pilotage de l'instrumentation de gestion ainsi que les perceptions des résultats de celle-ci. C'est là que s'expriment notamment les désaccords sur le projet. L'analyse fait apparaître les

mécanismes d'assimilation des acteurs (Piaget, 1996). Face au stimulus « projet d'instrumentation de gestion », les salariés répondent dans un premier temps par des raisonnements de type défensifs ou boucles d'inhibition primaires (Argyris et Schön, 2002) : mécontentements, peurs, assimilation du projet à une délocalisation, syndicalisation ... S'agissant de la direction, avec l'instrumentation de gestion, les paradigmes qui sous-tendent sa stratégie d'action évolue également (exemple : évolution de la vision et du fonctionnement métier vers une logique industrielle). On voit apparaître ainsi des mécanismes d'apprentissage organisationnel en simple boucle.

Il est donc possible de dire que la relation réalisation/valorisation constitue l'expression des **mécanismes d'apprentissage par assimilation et en simple boucle**.

### 4.3 La relation valorisation/conception

Cette relation s'exprime surtout en T1. C'est là qu'on voit concrètement apparaître les éléments de dénaturation de la PME. Par exemple, bien que la direction revendique toujours une culture d'entreprise non formelle, elle observe en même temps qu'elle évolue de plus en plus vers « une culture gestion » avec des réflexes en termes de formalisme et d'outils. De même, elle revient sur sa manière de piloter le changement, notamment en termes de gestion des ressources humaines et de communication. S'agissant des salariés, ils mobilisent de plus en plus des raisonnements constructifs en envisageant les bienfaits du projet d'instrumentation. En cela on voit donc apparaître des mécanismes d'accommodation : les acteurs transforment leur processus d'assimilation et désorganisent leur connaissance pour intégrer cette nouvelle situation (Piaget, 1996), et d'apprentissage organisationnel en double boucle : les acteurs font évoluer leurs paradigmes mais aussi leurs stratégies d'action (Argyris et Schön, 2002).

Il est donc possible de dire que la relation valorisation/conception constitue l'expression des **mécanismes d'apprentissage par accommodation et en double boucle**.

#### **4.4 Représentation de l'intensité des interactions PME/Dirigeant/Outil/Prescripteur au fur et à mesure de la dynamique d'instrumentation de gestion de la PME**

Cette dernière étape se base sur la représentation de la matrice d'intensité des interactions du processus d'instrumentation de gestion de la PME. L'intensité des interactions (PME/dirigeant/outil/prescripteur) par dimension des relations conception/réalisation/valorisation a été sommée, de sorte que pour chaque relation il est possible d'identifier l'intensité des interactions pour la PME RG+.

Dans le tableau suivant voici ce que nous observons :

- Les interactions dans la relation conception/réalisation ont essentiellement lieu en T0. Celles qui ont le degré d'intensité le plus significatif s'effectuent entre la direction et l'outil de gestion, puis entre la PME et l'outil de gestion, enfin entre la direction et le prescripteur d'outil de gestion. On commence également à observer en T1, une interaction très significative entre la direction et l'outil de gestion.
- Dans la relation réalisation/valorisation, les interactions ayant le degré d'intensité le plus significatif, sont celles qui s'effectuent entre la PME et la direction en T0 comme en T1 et entre la PME et l'outil en T1. En T1 il existe également une interaction significative entre la direction et le prescripteur d'outil de gestion.
- Enfin, dans la relation valorisation/conception, les interactions les plus significatives s'effectuent entre la PME et la direction, et entre la PME et l'outil de gestion, uniquement en T1.

Période	T0						T1					
	PME Direction	PME Prescripteur	PME Outil	Direction Prescripteur	Direction Outil	Prescripteur Outil	PME Direction	PME Prescripteur	PME Outil	Direction Prescripteur	Direction Outil	Prescripteur Outil
<b>Conception-Réalisation</b>	3		5	5	8		3		3	2	9	
<b>Réalisation-Valorisation</b>	8		2				8		8	5	3	
<b>Valorisation-Conception</b>							6		7		2	

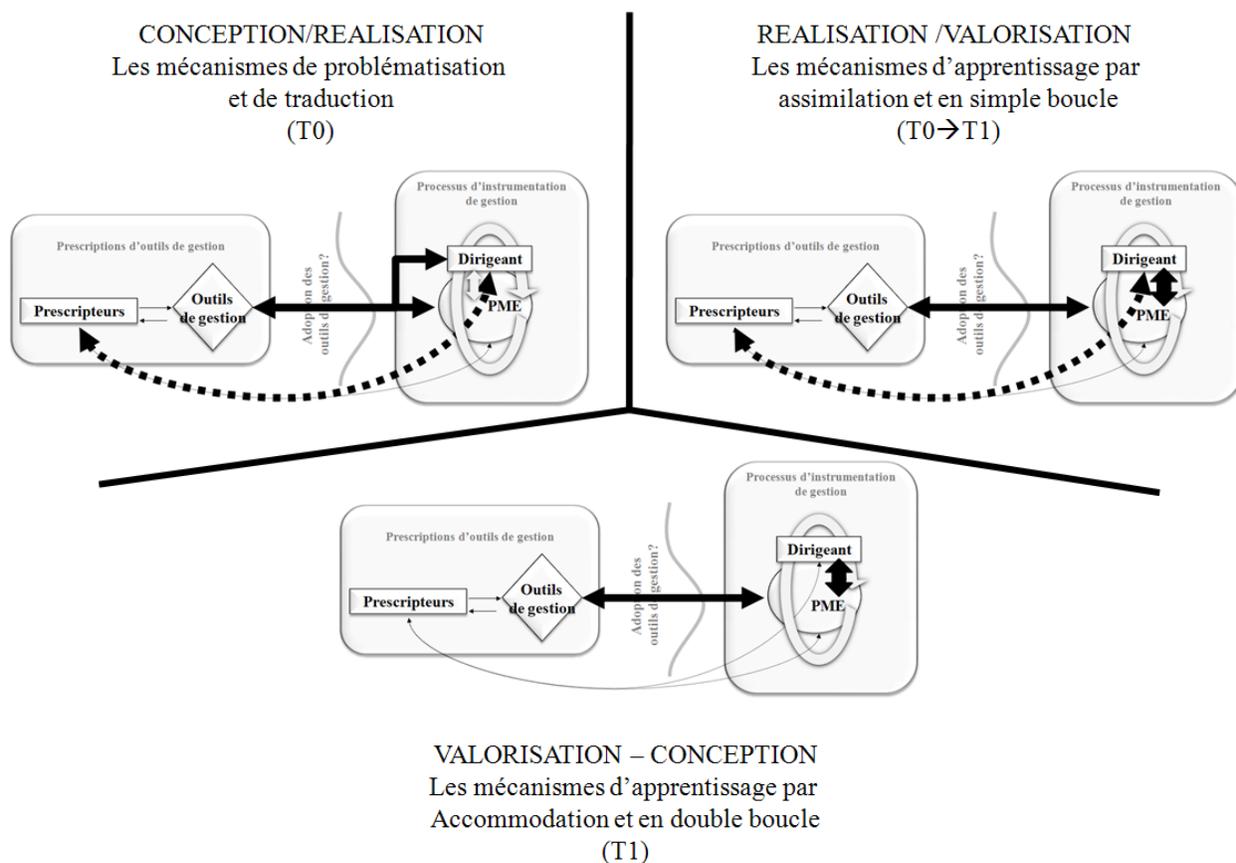
Tableau 34: matrice d'intensité des interactions du projet d'instrumentation de gestion de la PME RG+

Elément de légende

- Interaction très significative
- Interaction significative
- Interaction moyennement significative
- Interaction peu significative

## Conclusion du chapitre 5

En revenant sur notre modèle de recherche, il est possible de représenter l'intensité des interactions PME/dirigeant/outil/prescripteur au fur et à mesure de la dynamique d'adoption des outils de gestion dans la PME RG+.



**Figure 27: lecture du processus d'adoption des outils de gestion dans la PME par couplage de la logique de conception du projet d'instrumentation et des logiques d'acteurs**

Le processus d'adoption des outils de gestion dans la PME RG+ peut ainsi être analysé en couplant à la fois les logiques de conception du projet d'instrumentation de gestion, la dynamique temporelle et les logiques d'acteurs à l'œuvre.

- En T0 la conception du projet d'instrumentation de gestion s'effectue essentiellement à travers la relation conception/réalisation. Les logiques d'acteurs s'expriment à travers des mécanismes de problématisation et de traduction du projet, et à travers les interactions prescripteur/dirigeant, dirigeant/outil et PME/outil.
- Lors de la période de transition entre T0 et T1 le projet d'instrumentation de gestion de la PME RG+ est conçu sur la base de la relation réalisation/valorisation. Les logiques d'acteurs s'expriment à travers des mécanismes d'apprentissage par assimilation et en simple boucle, et à travers les interactions prescripteur/dirigeant, dirigeant/PME et PME/outil.
- Enfin en T1, le projet d'instrumentation de gestion de la PME RG+ est conçu sur la base de la relation valorisation/conception. Les logiques d'acteurs s'expriment à travers des mécanismes d'apprentissage par accommodation et en double boucle, et à travers les interactions dirigeant/PME et PME/outil.

# CONCLUSION GENERALE

Parvenus au terme de cette recherche, il importe d'en apprécier la portée et les limites. Avant de procéder à cette analyse, il est nécessaire d'en rappeler les principaux résultats. L'analyse des apports et des limites de la recherche, nous permettra ensuite d'envisager les perspectives de celle-ci.

## **1. Principaux résultats de la recherche.**

La première partie de la thèse s'appuie sur un cadre théorique démontrant que l'instrumentation de gestion est certes un enjeu stratégique pour la PME, mais butte sur ses particularismes. De plus, un des points communs des recherches sur l'instrumentation de gestion, tient dans le fait de positionner celle-ci dans une perspective organisationnelle et donc de définir les outils de gestion comme support de l'action collective. En cela l'instrumentation de gestion est corrélée à la représentation des acteurs. En particulier la littérature met en exergue la question de la représentation du dirigeant de PME, à travers sa vision, dans le processus d'adoption des outils de gestion. Enfin, le cadre théorique met en évidence l'hypothèse de la dénaturation de la PME en contexte d'instrumentation de gestion. Ce faisant, le dirigeant et son organisation sont contraints d'évoluer.

Ces premiers éléments étant posés, la réflexion débouche sur un premier niveau d'exploration du terrain qui met en exergue une logique évolutive des stratégies d'instrumentation de gestion, de la transposition à la reformulation et innovation des outils de gestion. Ces stratégies sont corrélées au degré de sophistication des outils déployés ainsi qu'au poids de l'intervention du

prestataire externe dans le déploiement. L'instrumentation de gestion de la PME s'inscrit donc dans une dynamique qui est traversée par plusieurs variables : la PME, notamment à travers son dirigeant mais aussi le prescripteur et l'outil de gestion. L'observation des situations de réappropriation conduit de plus, à ne plus envisager seulement le résultat de l'instrumentation de gestion mais d'avantage son processus. L'exploration met enfin en exergue l'impact et l'intensité de l'interaction plus ou moins forte de certaines variables dans le processus d'adoption. Au terme de la première partie, il est donc possible d'appréhender le problème de l'instrumentation de la PME comme une question de cognition et d'interactions des acteurs.

Ce faisant, la deuxième partie nous a permis d'illustrer les théories cognitives et de l'action collective dans le cadre d'une étude de cas, en vue de produire un modèle de fonctionnement de l'adoption des outils de gestion dans la PME.

Ainsi à côté des logiques de conception de l'instrumentation de gestion dans le cadre des relations conception/réalisation/valorisation, il est possible d'identifier des logiques d'acteurs. Revenons sur les résultats produits par l'étude de cas.

- **La relation conception/réalisation : les mécanismes de problématisation et de traduction de l'instrumentation de gestion.**

Dans la relation conception/réalisation, s'expriment les mécanismes de problématisation et de traduction, en vue du partage d'une vision commune du projet d'instrumentation de gestion, dans la PME. C'est dans cette relation que le prescripteur d'outil de gestion intervient comme facilitateur ou traducteur de la construction de l'action à travers la problématisation et la traduction. Il doit permettre d'aider à faire émerger le projet d'instrumentation et à impulser le changement : « le rôle de l'intervenant est avant tout de faciliter une représentation synthétique des discours et d'en permettre son animation dans la mesure où il s'agit de construire des artefacts évolutifs » (Schmitt et Bayad, 2002). L'interaction entre le prescripteur et le dirigeant de la PME est donc importante dans cette relation. On observe également que la co-conception s'exprime à travers les interactions PME/outil et Dirigeant/Outil.

- **La relation réalisation/valorisation : les mécanismes d'assimilation et d'apprentissage en simple boucle.**

Ce deuxième temps, relève selon nous d'avantage de mécanismes d'assimilation du dirigeant de PME (Piaget, 1996) et d'apprentissage collectif en simple boucle (Argyris et Schön, 2002).

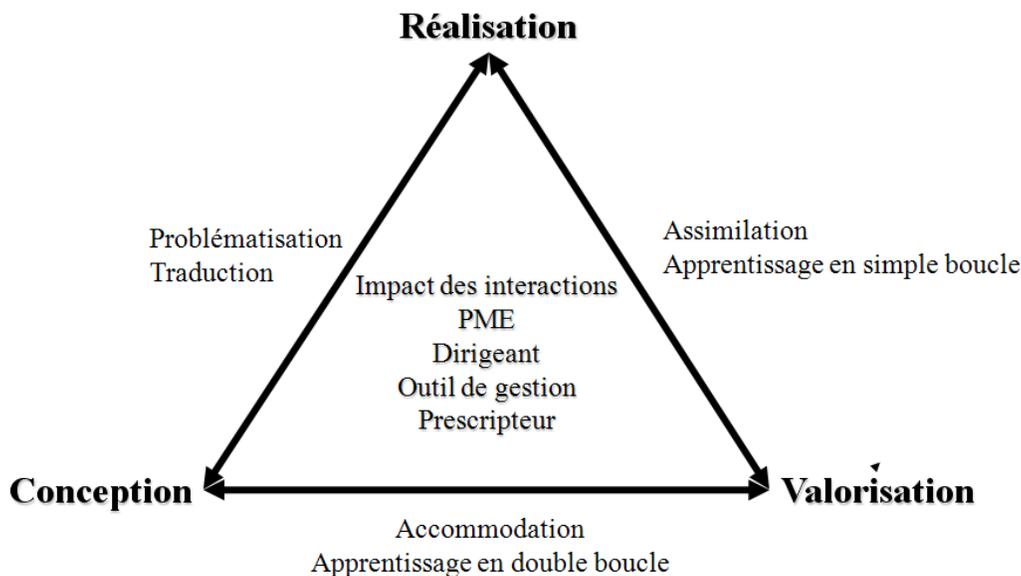
Il s'agit d'intégrer une situation nouvelle aux anciennes structures, parce que cette situation présente suffisamment d'éléments reconnaissables pour la structure cognitive de l'individu. Ce type de processus revient donc à transformer « l'autre » en même et positionne l'acteur dans une situation sereine d'adaptation à la problématique, car relativement connue (Piaget, 1996). Pour la PME l'intégration de l'outil de gestion revient à ne modifier que ses stratégies d'action (Argyris et Schön, 2002).

Les logiques de co-conception s'expriment toujours dans les interactions Prescripteur/Dirigeant et PME/outil, mais on commence à y voir apparaître des logiques de co-apprentissage. Notamment, l'interaction Dirigeant/PME intervient de manière forte dans cette relation.

- **La relation valorisation/conception : les mécanismes d'accommodation et d'apprentissage en double-boucle.**

Le fait de revenir à une étape de conception correspond d'avantage à une logique d'accommodation (Piaget, 1996) pour le dirigeant et d'apprentissage en double boucle pour la PME (Argyris et Schön, 2002). Ce faisant, pour la PME cette étape induit un changement des valeurs de la théorie d'usage mais aussi des stratégies d'action et de leurs paradigmes.

Dans cette relation, les logiques de co-apprentissage s'expriment principalement dans le cadre des interactions PME/Outil et Dirigeant/PME.



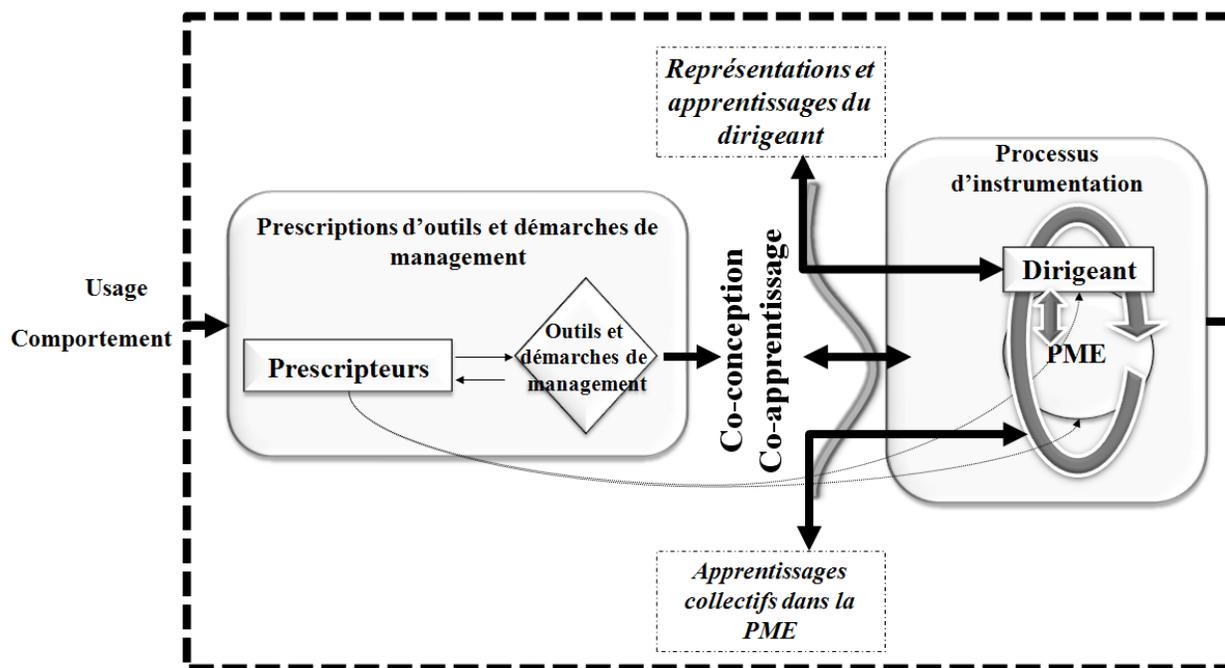
**Figure 28: logique de conception et de co-apprentissage dans le processus d'adoption des outils de gestion de la PME.**

## 2. Les apports de la recherche.

Dès lors, il est possible de se pencher sur les apports de cette recherche. D'une part, il semble difficile d'aborder le processus d'instrumentation de gestion de la PME sans appréhender la cognition des acteurs, et plus particulièrement celle du dirigeant de PME. D'autre part, l'adoption des outils de gestion dans la PME nécessite qu'on se penche sur l'interface outil/organisation, ainsi que sur l'action collective et l'apprentissage organisationnel à l'œuvre.

De cette manière, le processus d'instrumentation de gestion de la PME résulte à la fois de logiques de co-conception, mais également de co-apprentissage.

Ce faisant, il devient illusoire pour le prescripteur d'intervenir dans la PME en transposant son approche et les outils de gestion. Il doit être en effet envisagé d'avantage comme facilitateur de cette co-conception et de ce co-apprentissage. Toute la difficulté pour le prescripteur d'outils de gestion va donc être de comprendre la vision du dirigeant, en vue d'adapter au mieux l'usage des outils prescrits à l'organisation ainsi que son approche ; ses comportements.



**Figure 29: apports de la recherche sur la lecture du processus d'adoption des outils de gestion dans la PME**

La recherche présente donc également des apports managériaux concrets. Le modèle de fonctionnement de l'adoption des outils de gestion dans la PME ainsi produit, suggère aux managers et dirigeants de la PME, comme aux prescripteurs d'outils de gestion, une attention sur l'intensité de certaines interactions (entre la PME, son dirigeant, l'outil de gestion et le prescripteur) au grès de l'adoption. En définitive, la recherche propose donc des orientations pour le pilotage de projets d'instrumentation de gestion de la PME.

### 3. Les limites et perspectives de la recherche.

Les limites de la recherche sont d'abord **d'ordre méthodologique**.

Nous rappelons dans un premier temps les précautions méthodologiques d'exploitation des résultats de l'enquête présentée dans le chapitre 2 de la thèse. La principale, concerne la

généralisation et la représentativité des résultats. Il est en effet nécessaire de rappeler la vocation exploratoire de l'enquête. Nous rappelons également les biais et les limites liés à l'administration du questionnaire lui-même (modes d'administration différents d'une région à l'autre et limites des réponses à certaines questions).

Dans un deuxième temps, les limites de notre recherche tiennent à la nature de l'étude de cas produite dans la seconde partie de la thèse. Celle-ci à une vocation illustrative. Plus particulièrement, il est à noter que les données en T0 et T1 ont été produites de manière rétrospective sur la base de l'étude documentaire préalable et des discours recueillis en entretiens. Or, il serait profitable de pouvoir apprécier le fonctionnement de l'instrumentation de gestion de la PME dans le cadre d'une étude de cas suivie « en temps réel », de nature confirmatoire.

Puis, les limites de la recherche sont **d'ordre théorique**.

Tout d'abord, nous avons abordé dans notre cadre théorique les théories des conventions et de la régulation. Néanmoins nous avons peu intégré leurs apports dans la production de nos résultats. Pour Reynaud (1997), tout acteur social qui crée une régulation, fait par là même un apprentissage. De la même manière qu'Argirys et Schön (2002), l'auteur distingue ainsi les apprentissages individuels des apprentissages collectifs. Certes, seules des individus se souviennent, tirent des conclusions et proposent des solutions, cependant, il y a une différence entre un changement individuel d'équipement et le changement d'un équilibre collectif. L'apprentissage qui permet au groupe de fonctionner avec d'autres règles communes est en effet, spécifique en ce sens que les apprentissages individuels ne peuvent aboutir que s'ils sont liés. « La plupart des règles n'ont de sens que si elles sont communes. Les décisions de les adopter ne peuvent être qu'interdépendantes » (Reynaud, 1997, page 99). Ainsi, la culture normative apparaît comme une ressource individuelle et la culture collective comme une réalité distincte, à cause des interdépendances sur lesquelles elle repose. « Toute création de règles suppose un apprentissage collectif, toute culture normative résulte d'un tel apprentissage » (Reynaud, 1997, page 99).

Reynaud (1997) évoque également la nécessité du partage de d'une vision commune dans l'organisation. Selon l'auteur, pour qu'il y ait apprentissage, il faut un initiateur. En effet, pour que l'initiative réussisse, il faut qu'elle convainque. Or, pour convaincre ceux à qui elle

s'adresse, de modifier leurs routines, mais plus encore de corriger leur carte cognitive, il faut bien connaître ces routines et ces cartes. Reynaud (1997) met alors en exergue les différents types de leadership dans le rôle d'initiateur. Le réformateur autoritaire échoue le plus souvent, non pas par le fait de sa prétention de faire une réforme globale, ou de son autorité, mais d'avantage parce que son autorité exorbitante, a pour conséquence une non adhésion des membres à l'initiative. A l'inverse, une direction à l'écoute de l'entreprise ne doit pas pour autant s'effacer devant les initiatives spontanées et décider ce qui recueillera à coup sûr l'accord universel. Ainsi, l'initiative ne doit pas être localisée assurément au sommet de l'organisation. Reynaud (1997) note en effet, que beaucoup d'entreprises ambitionnent aujourd'hui de la libérer à tous les niveaux de l'organisation. Or, à quelque niveau que ce soit, cela reste une initiative. En cela, elle bouscule donc ce qui est établi et s'empare d'un certain pouvoir. Elle mobilise les uns (elles les impliquent au sens de Thévenet, 1992), en les subordonnant et en contraignant d'autres. « Parce qu'elle est innovation, parce qu'elle initie un mouvement, elle perturbe le bon ordonnancement de l'entreprise et tout particulièrement son ordre hiérarchique ». (Reynaud, 1991, page 141). Ce désordre est inévitable et peut être nécessaire, mais surtout il s'agit selon l'auteur d'un bon désordre.

Pour Reynaud (1997), élargir la réflexion à la notion d'apprentissage, ne veut plus dire seulement qu'on donne à la théorie de l'entreprise une version cognitive, mais également qu'on s'intéresse à une dimension des relations dans l'entreprise longtemps négligée : celle de la coopération se fondant sur un accord cognitif. Cet accord se base d'une part sur la confiance et d'autre part sur la réciprocité ou réversibilité des prescriptions.

Eu égard au fait que la mise au point d'une nouvelle méthode est validée par son succès pratique (son efficacité), pour parvenir à cette validation, il a en effet fallu que tout ce qui coopèrent à ce résultat, aient accepté de se lancer dans l'aventure. Or, ce n'est pas la certitude du résultat qui les a mobilisé, puisqu'ils ont dû s'impliquer bien avant qu'il soit acquis. Ils ont d'avantage accepté un pari, fait confiance, comme Giddens (1994) le suggère dans ses recherches. « Ils ont participé à une opération complexe qui semblait promettre la maîtrise d'une réalité souvent rebelle et dont le déroulement semblait progressivement améliorer cette maîtrise » (Reynaud, 1997, page 142).

Le projet part souvent s'une initiative du dirigeant d'entreprise. La prescription ainsi émise est alors faible et se durcira peu à peu par une série d'aller-retour. En ce sens, l'activité de conception selon Reynaud, (1997) se caractérise par le fait que mobilisant des savoirs très divers,

elle repose sur des prescriptions réciproques. Autrement dit, chacun des acteurs est à la fois prescripteur et opérateur. De ce fait, le processus de conception d'un projet ne va pas sans crise, notamment dans le passage de prescriptions faibles aux prescriptions fortes. Notamment, le déroulement n'est pas planifié. En revanche, les conditions de production de la connaissance, de sa validation, de son partage et de sa transmission, constituent des régulateurs sociaux. Ainsi, la « connaissance distribuée » conduit à reconnaître selon Reynaud (1997) l'existence d'une « rationalité partagée », c'est-à-dire n'existant que parce qu'elle est partagée. Il s'agit d'une rationalité d'invocation et d'initiative, comme celle dans l'échange social.

Ce développement, nous amène à la deuxième limite théorique de notre recherche. Dans notre cadre théorique, nous avons traité de la dynamique de création des connaissances, à travers le modèle de Nonaka, Takeuchi et Ingham (1997). Ce dernier fournit un éclairage sur les processus par lesquels la connaissance se déplace du niveau individuel au niveau du groupe et de l'organisation, par apprentissage permanent. Reprenant les apports d'Argyris et Schön (2002) et Argyris (2003), notre modèle s'intéresse d'avantage aux modes de pensée et aux comportements individuels et collectifs. Or, Nonaka, Takeuchi et Ingham (1997) vont plus en avant en insistant sur les actions managériales, qui permettent la création des conditions organisationnelles nécessaires à des apprentissages durables et efficaces.

Une autre limite théorique de nos travaux tient dans le fait qu'il est également possible d'aborder le sujet de la prescription des outils de gestion dans la PME à l'aune de la théorie de l'agence. Jensen et Meckling (1976) définissent une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour accomplir quelques services en leur nom, impliquant la délégation d'une partie de l'autorité de prise de décision à l'agent. La théorie de l'agence repose sur deux hypothèses. La première suppose que les individus cherchent à maximiser leur utilité, la deuxième tient dans le fait que les individus sont susceptibles de tirer profit de l'incomplétude des contrats. De part sa nature, la relation d'agence peut poser problème dans la mesure où les intérêts personnels du principal et de l'agent sont divergents. Ainsi, à la lumière des apports de la théorie de l'agence il est possible d'approfondir l'étude des interactions PME/Dirigeant/Prescripteur, en les appréhendant comme des contrats et de mieux comprendre les divergences à l'œuvre dans ce cadre.

Ce faisant ces développements sur les limites de notre recherche conduisent à envisager les perspectives de la recherche.

D'un point de vue théorique, il s'agit de renforcer notre modèle de recherche à l'aune des théories des conventions et de la régulation, des théories du knowledge management et de la théorie de l'agence.

D'un point de vue méthodologique, il est question de pouvoir confirmer les éléments du modèle de fonctionnement de l'adoption des outils de gestion, dans le cadre de l'observation « en temps réel » d'une PME de la pré-appropriation à la ré-appropriation (De Vaujany et coll., 2005) du projet d'instrumentation de gestion.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

ARENA L. (2008), Le poids des processus d'apprentissage dans les décisions d'adoption d'une technologie de l'information : Une approche intégrative, *XVIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 28-31 mai.

ARGYRIS C. (2003), *Savoir pour Agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Edition Dunod, Paris. Traduit de l'américain par Georges Loudière. Avec des contributions de Bertrand Moingeon et Bernard Ramanantsoa. 330 pages.

ARGYRIS C. et SCHÖN D. A (2002), *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, 380 pages.

ATAMER T., DURAND P., RIOT P., ENGEL F. et FIXARI D. (1989), L'Etat, les PME et les consultants. Deuxième épisode : le marché de la confiance, *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, juin.

AUDET C. (2007), Favoriser le développement éthique des gestionnaires : Une étude exploratoire du Séminaire Management et traditions éthiques, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M.Sc.)

AVENIER, M.-J. (2004), L'élaboration des savoirs actionnables en PME légitimés dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel, *Revue Internationale PME*, Vol. 17, n°3-4, pp. 14-42.

AVENIER, M.-J. et SCHMITT C. (2008), Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat ?, *9<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME)*, 28-30 octobre, Louvain-la-Neuve (Belgique).

BARET P. (2007), Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ?, *XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 6-9 juin, Montréal (Canada).

BAYAD M. et SCHMITT C. (2003), GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations ? Colloque AGRH – Grenoble

BAYAD M. et SCHMITT C. (2002), Valeur et performance en PME : de l'importance de la vision partagée, 6ème CIFPME, Octobre, HEC - Montréal

BAYAD M. et CHANAL J-M. (1998), Application d'un modèle de GRH à l'étude d'une PME en forte croissance : le cas de l'entreprise METALEX, *4ème congrès international francophone de la PME*, Metz, 22-23-24 octobre 1998.

BAYAD M. et GARAND D. J. (1998), Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action, *4<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME)*, Metz, 22 au 24 octobre.

BAYAD M. et NEBENHAUS D. (1993), Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil, dans G. Trepo et al. (Ed.), Universalité et contingence de la GRH, *Actes du 4<sup>e</sup> Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, HEC-Paris, Jouy-en-Josas, pp. 524-533.

BAYAD M. et SCHMITT C. (2003), GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations ?, *14<sup>e</sup> Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, 20-22 novembre, Grenoble (France).

BELET D. (1993), Prestations de conseil auprès des PME-PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants: pour une autre conception du métier de conseil en management, *Revue Internationale PME*, vol. 6, n°2, pp. 108-134.

BERRY M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Texte de synthèse rapport collectif DGRST, Programme de recherche sur les rôles des instruments de gestion dans les systèmes sociaux complexes.

BOLTANSKI L. et THEVENOT L. (1991), De la justification. Les Economies de la Grandeur, Editions Gallimard

BOURGEOIS C. (2006), Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode, *XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 13-16 juin, Annecy (France) / Genève (Suisse).

BOUTINET J-P. (1990), *Anthropologie du projet*, PUF, Paris, 301 pages.

BRANDÃO BERNARDES M.E. (2002), L'adoption du modèle d'organisation apprenante par les PME : facilités et contraintes, *6<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME)*, 30 octobre au 1<sup>er</sup> novembre, Montréal (Canada).

BRECHET J-P. (1996), *Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre*, Editions ESKA, 360 pages.

BRECHET J-P., DESREUMAUX A. et LEBAS P. (2005), Le projet en tant que figure de l'anticipation : de la théorie à la méthodologie empirique, *XIVe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 6 au 9 juin, Angers (France).

BROUARD F. et LARIVET S. (2008), Prévention et gestion des crises en PME : apports de la veille et de l'intelligence économique, *9ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFPME)*, 28-31 octobre, Louvain-la-Neuve (Belgique).

CHURCHILL N-C. and LEWIS V-L. (1983), The five stages of small business growth, *Harvard Business Review*, may-june, pp. 30-50.

COHEN W. M, LEVINTAL D.A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 128-152.

COMMISSION EUROPEENNE (2003), Bankruptcy and a fresh start: stigma on failure and legal consequences of bankruptcy (Faillite et redémarrage: le discrédit associé à l'échec et les conséquences juridiques de la faillite), consultable en ligne :

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/failure\\_faillite/faillite.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/failure_faillite/faillite.htm)

COMMISSION EUROPEENNE (2003), Projet BEST : Restructuration, dépôt de bilan et nouveau départ, *Rapport final du Groupe d'experts*, Bruxelles, Direction générale des entreprises, septembre, 67p. Consultable en ligne :

[http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/files/sme2chance/doc/failure\\_final\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/files/sme2chance/doc/failure_final_fr.pdf)

CREPELET F. LANOUX B. (2000), Pour une approche dialogique du rôle de l'entrepreneur/manager dans l'évolution des PME : l'ISO comme révélateur..., 5e *Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFPME)*, 25 au 27 octobre, Lille.

CULLIERE O. (2003), La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE, XIIème *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 3 au 6 juin, Les Côtes de Carthage (Tunisie).

CULLIERE O. (2004), La légitimité du conseil en management en TPE déterminée par les structures d'accompagnement – Le cas des jeunes entreprises technologiques intégrées à une pépinière, 7<sup>e</sup> *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME)*, 27 au 29 octobre, Montpellier (France).

DAVID A. (1996), Structure et dynamique des innovations managériales, *Ve Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 13-15 mai, Lille (France).

DAVID A. (2002), Décision, conception et recherche en sciences de gestion, *Revue française de gestion*, n° 139 (juillet-août), pp. 173-185.

DE VAUJANY F.X. et coll (2005), *De la conception à l'usage vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Edition Management et Société, Colonbelles, 282 pages.

DECHAMP G., GOY H., GRIMAUD A. et DE VAUJANY F.X (2006), Management stratégique et dynamique d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture, *Cahier Spécial « Les outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques »*, *Management et Avenir*, n°9.

FAYOLLE A. (2004), À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine, *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, no 1, pp. 101-121.

FERRER M.I. (1997), L'évaluation des prestations de conseil en management stratégique: de la performance à la cohérence, *VIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 25 au 27 juin, Montréal (Canada).

FILION L.J. (1997), Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances, *Revue Internationale PME*, vol.10, n°2, pp. 129-172

FILION L.J. (1997), Le métier d'entrepreneur, *Revue Organisation*, Automne, 6, pp.29-45.

GAVARD PERRET M-L, et coll. (2008), *Méthodologie de la recherche*, Edition Pearson Education

GIDDENS A. (1986), The Constitution of society: outline of the theory of structuration, pp.1-41 in *Elements of the Theory of Structuration*, University of California Press, 402 pages

GIDDENS A. (1994), *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Théorie sociale contemporaine, Paris, 192 pages

GIRIN J. (1983a), Les situations de Gestion, extrait de : *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, sous la direction de BERRY M., Rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie.

GIRIN J. (1983b), Les machines de Gestion, extrait de : *le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, sous la direction de BERRY M., Rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie.

GOFFMAN (1991), Le sens commun, les cadres de l'expérience, Les Editions de Minuit (traduction), 573 pages

HABERMAS J. (2006), Idéalisations et communication, Agir communicationnel et usage de la raison, Ed Fayard, (Traduction de *Kommunikatives Handeln und detranszendentalisiert Vernunft*), 110 pages

HLADY RISPAL M. (2002), *La Méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Edition De Boeck Université.

HUBERMAN A.M, MILES B.M, 1991, *Analyse des données qualitatives*, Traduit de l'anglais, Edition De Boeck Université, 480 pages

HUSSENOT A. (2008), *Appropriation des technologies de l'information et de la communication dans les organisations : le cas Note plus*, *Thèse de doctorat en Sciences de gestion*, Université de Nice-Sophia-Antipolis, présentée et soutenue publiquement le 29 juin, 428 pages.

IKA LAVAGNON A. (2007), *La recherche sur le succès des projets : approche universelle ou contingente ?*, *XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 6-9 juin, Montréal (Canada).

INSEE (2006), *Regard sur les TPE-PME en Lorraine*, Décembre.

JENSEN M. et MECKLING W. « *Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure* » *Journal of Financial Economic*, 1976, pp. 305-360.

JULIEN P. A (2000), *Les PME à forte croissance au Québec – Comment gérer l'improvisation de façon cohérente*, Rapport de Recherche, Chaire Bombardier Produits Récréatifs en gestion du changement technologique dans la PME, 58 pages.

JULIEN P.A (sous la direction) (2002), *Les PME à forte croissance. L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, Presses de l'université du Québec, Québec. 243 pages.

JULIEN P.A et MARCHESNAY M. (1988), *La Petite Entreprise*, Vuibert Gestion, 288 pages.

JULIEN P.-A. (1997), *Les PME : bilan et perspectives*, 2ème édition, Edition Economica Paris, Les Presses Inter-Universitaires, Québec Canada, 364 pages

KOGUT B. and ZANDER U. (1992), *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 383-397.

KOLB, BOYATZIS, MAINEMELIS, (2001), “Experiential Learning Theory : Previous Research and New Directions”, in Perspectives on Thinking, Learning and Cognitive Styles – DRJ Stenberg, LF Zhang,

KOLB ET KOLB (2001), “Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education” Academy of Management Learning & Educaion, Vol4 n°2, 193-212

LAVILLE F. (2000), La cognition située. Une nouvelle approche de la rationalité limitée. Revue Economique, Vol 51, N°6, novembre 2000

LENFLE S. et MIDLER C. (2003), Management et projet d’innovation, in Ph. Mustar et H. Penan (2003), *L’encyclopédie de l’innovation*, Edition Economica, Paris, pp. 49-69.

LOOTVOET E. (2007), Déterminants de l’adoption des pratiques organisationnelles contribuant à la légitimité : une approche institutionnaliste et évolutionniste, *XVIème Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montréal (Canada), 6-9 juin.

LORINO P. (2001), La gestion de la connaissance dans l’entreprise et le rôle instrumental des systèmes d’information et de gestion, *Signaux*, n°96, septembre, pp. 33-42.

LORINO P. (2001), La performance et ses indicateurs. Eléments de définition, Les indicateurs de performance dans le pilotage de l’entreprise, in Bonnefous, C., Courtois A. (dir.), *Indicateurs de performance*, Paris, HERMES, pp. 21-28.

LORINO P. (2002), Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion, *Documents de recherche ESSEC*, DR 02015, 23 pages.

LORRAIN, J. et L. DUSSAULT (1988), Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion, *Revue Internationale PME*, Vol 1, n° 3, p. 158-176.

MASSET P. (1994), *Gérer les services conseil : Une démarche*, Collection Communication organisationnelle, Editions Télé Université, Université du Québec, 422 pages.

MATHIEU A. (2007), L'appropriation du concept de développement durable en entreprise : un générateur d'innovation, *XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 6-9 juin, Montréal (Canada).

MAYER P. (1981), Valeur technique et valeur institutionnelle d'un instrument de gestion, Les règlements de sécurité, *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, juillet-août, pp. 69- 82

MAZARS-CHAPELON A (2000), Le processus d'adoption des nouveaux outils de gestion : Quels facteurs de succès ? Etude exploratoire, *IXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 24 au 26 mai, Montpellier (France).

MAZARS-CHAPELON A. (2002), Les raisons de l'adoption de nouveaux outils de gestion dans les organisations ou de l'importance des émotions, *XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 5 au 7 juin, Paris (France).

MAZARS-CHAPELON A. et CAZES-MILANO P. (2000), Techniques et outils de gestion : un même concept ?, *Congrès conjoint ASAC-IFSAM*, 8-11 juillet, Montréal (Canada).

MESSEGHEM K. (1999), Contribution à la compréhension de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité en PME : le cas des industries agro-alimentaires, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Montpellier 1.

MESSEGHEM K. (2000), L'adoption d'un modèle d'assurance qualité en PME : entre logique managériale et logique entrepreneuriale, *5<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME)*, 25 au 27 octobre, Lille (France).

MESSEGHEM, K. et VARRAUT, N. (1997), Pour une Approche Cognitive du Processus d'Adoption d'une Démarche d'Assurance de la Qualité de type ISO 9000 par le Dirigeant-Propriétaire de Petites Entreprises, *Ve Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 25-27 juin, Montréal (Canada).

MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des Organisations*, Les Editions d'Organisation, 440 pages.

MINTZBERG H. (1989), *Le Management. Voyage au centre des Organisations*, Les Editions d'Organisation, 570 pages.

MOISDON J-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion, les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Editions Seli Arslan, 286 pages.

MORGAN G. (2002), *Images de l'Organisation*, Edition De Boeck, 486 pages.

NICOLAS E. (2004), Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable : entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion de la normalisation AB (Agriculture Biologique), *XIIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 2 au 4 juin, Normandie, Vallée de Seine (France).

NONAKA I, TAKEUCHI H, INGHAM M. (1997), *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*, Editions De Boeck Université

OBSERVATOIRE DES PME EUROPÉENNES (2003), *Les PME en Europe en 2003*, No. 7, 107 pages.

PATUREL R. (2004), Les choix méthodologiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat, remise en cause partielle d'idées préconçues, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Volume 3, n°1, pp. 47-65.

PETTIGREW D., PERREAULT J.D. et CHÉBAT J-C. (1995), Le processus de choix d'un cabinet d'expert-comptable par les dirigeants de PME : un premier constat, *12<sup>e</sup> Conférence Annuelle du Canadian Council for Small Business & Entrepreneurship (CCSBE)*.

PIAGET J., INHELDER B. (2006), *La psychologie de l'enfant*, PUF

PIAGET J. (1968), *Le structuralisme*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».

PLANE J-M. et TORRES O. (1998), Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ?, *4<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME)*, 22-24 octobre, Nancy-Metz (France).

REYNAUD J-D. (1997), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, 3ème édition, Armand Colin, Paris, 348 pages

SAINT-PIERRE J. (2000), *La gestion financière des PME*. Presses de l'Université du Québec, Québec, 322 pages.

SAINT-PIERRE J., RAYMOND L. et ANDRIAMBELOSON E. (2002), Les effets de l'adoption du benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME, *6<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME)*, 30 octobre au 1<sup>er</sup> novembre, Montréal (Canada).

SCHMITT C. (2004), Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens, *Revue Internationale PME*, Vol. 17, n°3-4, pp. 41-68.

SCHMITT C. (2005), Quand savoir entreprendre c'est savoir concevoir : réflexions autour de différentes expériences, *Colloque de Cerisy « Intelligence de la Complexité ? Epistémologie et Pragmatique »*, 23 au 30 juin, Cerisy-La-Salle (France).

SCHMITT C., JULIEN P-A, LACHANCE R (2002), Pour une lecture des problèmes complexes en PME, approche conceptuel et expérimentation, *Revue Internationale PME*, volume 15, n°2, p 35-62.

ST-PIERRE J. et MATHIEU C. (2006), Enquête sur les attentes et préoccupations des dirigeants d'entreprises du Québec, *Rapport de recherche pour Développement économique Canada*, Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Montréal, 233 p.

TEMRI L. (2008), Adoption d'innovations environnementales dans les petites entreprises : un modèle d'analyse, *9<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME)*, Louvain-la-Neuve (Belgique), 28-30 octobre.

THEVENET M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'organisation*, Paris, Liaisons

THIETARD R.A et coll. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Edition Dunod, 535 p.

TORRES O. (1996), Pour une approche contestable de la spécificité de la PME, 3<sup>e</sup> *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME)*, Trois-Rivières (Québec).

USINIER J.C, EASTERBY-SMITH M., THORPE R (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Edition ECONOMICA, 271 pages.

UWIZEYEMUNGU S. et RAYMOND L. (2004), Profil d'adoption des systèmes de gestion intégrés dans les PME manufacturières, 7<sup>e</sup> *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME)*, 27 au 29 octobre, Montpellier (France).

VERSTRAETE T. (2007), A la recherche des sciences de gestion, *Revue française de gestion*, n° 178-179, pp. 91-105.

#### **Autres sources documentaires :**

**Bain & Company** (Cabinet international de Conseil en Stratégie), *Enquête Management Tools and Trends 2009*.

**Qualité en mouvement**, Evolution de la qualité... le bilan 20 ans après, Elisabethallery, Dossier n°62 – Février/Mars 2004.

**Capital**, Les PME françaises en danger, propos recueillis par Philippe Genet, Interview de Jean-Luc DECORNOY, patron de KPMG, Février 2005.

**Alternatives économiques**, « Les PME, c'est l'avenir » : une illusion qui a la vie dure, avril 2004, n°224.

**Paperjam**, Les PME-PMI et le conseil informatique, communiqué de presse, 02/05/2001.

# ■ TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>4</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>9</b>
1. Un problème qui émerge du terrain .....	10
1.1 De l'importance pour les PME de déployer des outils de gestion.....	10
1.2 L'écho défavorable fait aux prescriptions d'outils de gestion dans la PME .....	11
1.2.1 Les raisons associées aux PME. ....	12
1.2.2 Les raisons associées aux outils de gestion proposés aux PME. ....	13
1.2.3 Les raisons associées aux prescripteurs d'outils de gestion. ....	14
2. Une question de recherche centrée sur les logiques d'acteurs .....	17
3. Une recherche à tendance constructiviste .....	19
4. Une réflexion qui procède par allers-retours entre théorie et terrain .....	19
5. Une recherche à visée praxéologique .....	20
6. Une méthodologie qui procède de plusieurs approches .....	20
6.1 Une complémentarité des approches quantitative et qualitative .....	20
6.2 Une exploration basée sur une observation et une enquête quantitative .....	22
6.3 Une recherche qualitative fondée sur l'étude de cas .....	22
7. Architecture de la thèse. ....	23
<b>PARTIE 1 L'INSTRUMENTATION DE GESTION DANS LA PME .....</b>	<b>25</b>
- CHAPITRE 1 - LA QUESTION DE L'INSTRUMENTATION DE GESTION DE LA PME .....	26
Section 1 - Instrumentation de gestion et PME : un enjeu stratégique .....	27
1. La question de l'instrumentation de gestion .....	28
1.1 Le champ de l'instrumentation de gestion .....	28

1.1.1	Ambiguïté et complémentarité des concepts de l'instrumentation de gestion.....	28
1.1.2	Perspectives, évolutions et ruptures de l'instrumentation de gestion dans les organisations .....	30
1.2	Structure des outils de gestion .....	33
1.2.1	Une classification des innovations managériales selon le couple relations/connaissances .....	33
1.2.2	Les substrats techniques des innovations managériales .....	34
1.2.3	Les philosophies gestionnaires des innovations managériales .....	34
1.2.4	La vision simplifiée des relations organisationnelles des innovations managériales .....	35
1.2.5	Degré de formalisation et de contextualisation interne des innovations managériales.....	36
1.3	Les dimensions de l'instrumentation de gestion.....	37
1.3.1	Les logiques d'usage des outils de gestion.....	37
1.3.2	Processus et dynamique de l'instrumentation de gestion .....	39
a)	Le processus d'adoption des outils de gestion .....	39
b)	Les déterminants de l'adoption des outils de gestion.....	41
c)	Dynamique et pilotage de l'adoption des outils de gestion dans l'organisation. ....	44
2.	Les enjeux de l'instrumentation de gestion pour la PME .....	49
2.1	Les enjeux liés à la légitimation de la PME dans son environnement .....	49
2.1.1	Les PME : moteurs des économies locales.....	49
2.1.2	La légitimité révélée des PME face aux limites des grandes entreprises .....	50
2.1.3	Une légitimité qui souffre du contexte dans lequel évolue la PME.....	50
2.2	Les défis de la croissance.....	51
2.2.1	Déployer des organisations pertinentes au fur et à mesure de la croissance.....	52
2.2.2	Les PME à forte croissance ou la capacité à changer .....	53
2.3	Les défis de l'environnement.....	54
2.3.1	Les défis rencontrés par la PME.....	55
2.3.2	Impact de l'adoption de pratiques exemplaires sur la performance de la PME.....	56
2.3.3	Mobilisation des ressources externes et capacités d'absorption de la PME .....	57
3.	Les difficultés de l'instrumentation de gestion.....	59
3.1	Les critiques de l'instrumentation de gestion dans les organisations.....	59
3.1.1	Les dérives et paradoxes de la rationalisation des outils de gestion .....	59
3.1.2	Le rôle joué par les outils de gestion dans les organisations .....	60
3.2	Les difficultés liées aux prescriptions des outils de gestion.....	61
3.2.1	Un manque de systématisation du savoir et du savoir-faire .....	61
3.2.2	Un manque de diffusion des savoirs.....	62
3.2.3	Un manque de recherche d'évaluation .....	62
3.2.4	Un manque de standards.....	63
3.2.5	Un manque de codes d'éthique .....	63
	Section 2 - Instrumentation de gestion et PME : un enjeu qui butte sur des particularismes .....	66

1.	Les difficultés liées aux spécificités d'organisation de la PME.....	67
1.1	Les caractéristiques de la PME.....	67
1.1.1	Approches et difficultés pour définir la PME.....	67
1.1.2	Typologie et caractéristiques retenues pour définir la PME.....	69
1.2	Les sources potentielles de difficultés de la PME.....	72
1.2.1	Les sources potentielles de difficultés liées aux spécificités de l'organisation de la PME.....	72
1.2.2	L'hypothèse de ressources limitées de la PME et problématiques financières.....	73
2.	Les difficultés d'instrumentation de gestion de la PME, liées à son dirigeant .....	74
2.1	Vision du dirigeant et conception du projet d'instrumentation de gestion de la PME.....	75
2.2	Les buts économiques des entrepreneurs .....	77
2.2.1	L'entrepreneur de type PIC (pérennité, indépendance, croissance) .....	77
2.2.2	L'entrepreneur de type CAP (croissance, autonomie, pérennité).....	78
2.2.3	Implication des buts économiques de l'entrepreneur sur l'instrumentation de gestion de la PME .....	79
2.3	Niveau de sensibilité de l'entrepreneur à son environnement et détection des opportunités d'affaires... ..	80
2.4	Comportements de gestion du dirigeant de PME et configurations de la PME.....	82
3.	Les spécificités de la PME comme barrières potentielles pour les prescripteurs d'outils de gestion .....	84
3.1	La PME : un marché difficilement rentable pour les prescripteurs.....	84
3.2	Spécificités et ambivalences de l'intervention en PME .....	85
3.2.1	De l'informel au formel.....	85
3.2.2	Du caché au visible et de l'implicite à l'explicite.....	85
3.2.3	De l'intention à l'action.....	86
3.2.4	De l'ego-firme à la décentralisation. ....	86
3.3	La prescription des outils de gestion dans la PME : un problème de représentation .....	87
3.3.1	Barrières psychologiques du recours au conseil dans la PME et légitimité perçue du prescripteur .....	87
3.3.2	Les motivations de recours au conseil du dirigeant de PME et le positionnement des prescripteurs d'outils de gestion.....	89
3.3.3	Le problème de l'évaluation des prestations de conseil en PME.....	91
	Conclusion du chapitre 1 .....	95
	 - CHAPITRE 2 – EXPLORATION DU PROCESSUS D'ADOPTION DES OUTILS DE GESTION DANS LA PME.....	97
	Section 1 - L'instrumentation de gestion en PME : une question de dénaturation... premier regard.....	98
1.	L'instrumentation en gestion et PME : une question de dénaturation .....	98
1.1	Introduction d'outils de gestion et dénaturation de la PME.....	98
1.2	Recours au conseil et dénaturation de la PME.....	101
2.	Comment la PME vit elle la dénaturation : premier regard .....	102
2.1	Contexte et grille de lecture de l'observation .....	102

a)	Contexte de l'instrumentation de gestion :	103
b)	Logique d'usage des outils de gestion. S'agit-t-il :	103
c)	Structure des outils (substrats techniques, philosophie gestionnaire et vision simplifiée des relations organisationnelles). S'agit-il :	103
d)	Dynamique / processus d'instrumentation :	103
e)	Cognition du dirigeant	103
2.2	Caractérisation et cognition du processus d'instrumentation des deux cas	104
2.2.1	Caractérisation et cognition du processus d'instrumentation de gestion du cas W+	104
a)	Contexte de l'instrumentation de gestion du cas W+	104
b)	Logique d'usage des outils de gestion du cas W+	106
c)	Structure des outils de gestion du cas W+	106
d)	Dynamique / processus d'instrumentation du cas W+	107
e)	Cognition du dirigeant du cas W+	111
2.2.2	Caractérisation et cognition du processus d'instrumentation de gestion du cas J+	112
a)	Contexte de l'instrumentation de gestion du cas J+	112
b)	Logique d'usage des outils de gestion du cas J+	114
c)	Structure des outils de gestion du cas J+	114
d)	Dynamique / processus d'instrumentation de gestion du cas J+	115
e)	Cognition du dirigeant du cas J+	118
2.3	Synthèse de l'analyse et éléments de dénaturation des PME W+ et J+	121
2.3.1	Synthèse de l'observation	121
2.3.2	Éléments de dénaturation des PME dans le cadre de l'instrumentation de gestion	123
Section 2 - Enquête exploratoire sur l'adoption des outils de gestion dans la PME		126
1.	Méthodologie de l'enquête	126
1.1	Construction du questionnaire d'enquête	126
1.1.1	Le volet conjoncturel: « situation économique et prévisions de votre entreprise »	127
1.1.2	Le volet traitant spécifiquement de la thématique de l'adoption des outils de gestion dans la PME ..	129
1.2	Modalités d'échantillonnage et d'administration de l'enquête	134
1.2.1	Délimitation du périmètre de l'enquête	134
a)	Cible visée.	134
b)	Quelle définition pour la PME en Lorraine et au Luxembourg ?	135
c)	Analyse des correspondances métiers entre les PME lorraines et luxembourgeoises	138
1.2.2	Echantillonnage et taux de réponse	141
a)	Principes d'échantillonnage	141
b)	Taux de réponse	142
c)	Profil des PME répondantes	142

1.2.3	Modalités d'administration.....	144
a)	Modalités d'administration auprès des PME lorraines .....	144
b)	Modalités d'administration auprès des PME luxembourgeoises .....	145
1.3	Exploitation des données de l'enquête.....	145
1.3.1	Analyse descriptive des variables ou tri à plat .....	145
1.3.2	Analyse des relations entre les variables ou étude des corrélations et régressions.....	146
1.3.3	Identification et description de groupes homogènes de PME ou classification ascendante hiérarchique, analyse en composantes principales et multiples.....	147
2.	Principaux résultats issues de l'analyse des données.....	148
2.1	Profil des PME étudiées et comportement en matière d'instrumentation.....	149
2.1.1	Profil des PME étudiées .....	149
a)	Evolution des indicateurs conjoncturels et prévisions à 3 mois.....	149
b)	Facteurs pouvant limiter l'activité des PME.....	150
c)	Relations entre - région d'origine, secteur, taille - et facteurs limitant l'activité des PME étudiées.....	151
d)	Impact des facteurs pouvant limiter l'activité sur l'évolution et la prévision de l'activité.....	153
e)	Principaux apports de l'étude du profil des PME étudiées.....	155
2.1.2	Comportement des PME en matière d'instrumentation de gestion .....	156
a)	Degré de déploiement des outils de gestion dans les PME étudiées.....	156
b)	Type de projet d'instrumentation de gestion.....	157
c)	Relation entre le type d'outils déployés, et le secteur des PME étudiées.....	160
d)	Impact du déploiement d'outils sur la prévision de l'activité des PME.....	160
e)	Principaux apports de l'étude du comportement en matière d'instrumentation de gestion des PME étudiées.....	162
2.2	Comment les quatre variables « PME/Dirigeant/Outils de gestion/Prescripteur » impactent (sur) le processus d'instrumentation de la PME ?.....	164
2.2.3	Comment les quatre variables « PME-Dirigeant-Outils de gestion -Prescripteur » se comportent-elles dans le processus d'instrumentation de gestion ?.....	164
a)	Méthode d'analyse en composantes principales (ACP) utilisée.....	164
b)	Présentation des résultats de l'ACP.....	165
c)	Analyse des résultats issus de l'ACP.....	168
2.2.4	Quel est le niveau d'impact des variables « PME/Dirigeant/Outils de gestion/Prescripteur » sur le processus d'instrumentation de la PME ?.....	170
a)	Méthode de classification ascendante hiérarchique (CAH) utilisée.....	170
b)	Présentation des résultats de la CAH.....	172
c)	Analyse des résultats issus de la CAH.....	175
	Conclusion du chapitre 2 .....	177

## **PARTIE 2\_ LES MECANISMES COGNITIFS DE L'ADOPTION DES OUTILS DE GESTION DANS LA PME .....181**

### **- CHAPITRE 3 – PROPOSITIONS DE RECHERCHE ..... 182**

#### Section 1 - Une approche cognitive de la question de l'instrumentation de gestion de la PME.....182

##### 1. Les mécanismes d'assimilation et d'accommodation .....183

###### 1.1 L'assimilation .....184

###### 1.2 L'accommodation .....185

###### 1.3 L'adaptation : un équilibre entre assimilation et accommodation .....185

##### 2. Raisonnement et théorie de l'action.....187

###### 2.1 Raisonnement défensif et constructif.....187

###### 2.2 Les théories d'action.....189

##### 3. Acquisition et capitalisation de l'expérience dans l'action.....191

###### 3.1 Les cadres de l'expérience.....191

###### 3.2 Les mécanismes de capitalisation de l'expérience.....192

#### Section 2 - Une approche interactive des acteurs du processus d'instrumentation de gestion de la PME.....195

##### 1. Les enjeux liés au partage d'une représentation commune du processus d'instrumentation de gestion....196

###### 1.1 Le partage de la vision du dirigeant dans la PME.....196

###### 1.2 La confiance comme élément facilitateur du partage d'une vision commune dans la PME.....197

###### 1.21 Notion de sécurité et notion de confiance.....197

###### 1.2.2 La confiance envers les systèmes abstraits.....198

###### 1.3 La notion d'implication des acteurs dans l'organisation.....200

###### 1.4 Une logique de co-conception du processus d'instrumentation de gestion de la PME.....201

##### 2. Apprentissages des acteurs et apprentissage organisationnel : les enjeux. ....202

#### Conclusion du chapitre 3 .....205

### **- CHAPITRE 4 - LES MECANISMES COGNITIFS DE L'ACTION COLLECTIVE DANS LE PROCESSUS D'ADOPTION DES OUTILS DE GESTION DE LA PME.....206**

#### Section 1 – L'interaction des acteurs dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME .....206

##### 1. Structure des activités humaines et interactions .....207

###### 1.1 Le modèle de stratification de l'agent.....207

###### 1.2 Le principe de récursivité .....208

##### 2. La communication humaine dans les interactions .....209

###### 2.1 Les blocages des situations de communication.....209

###### 2.2 D'une cognition située à une cognition distribuée.....211

2.3	La théorie des mondes et l'existence d'un principe supérieur commun source de compromis entre les mondes (Boltanski et Thévenot, 1991) .....	212
2.3.1	Les différents mondes auxquels font référence les individus .....	213
2.3.2	Les relations entre les mondes .....	214
2.3.3	Le compromis et sa stabilisation .....	214
3.	Les exigences de traduction dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME .....	216
3.1	La notion de traduction .....	216
3.2	La problématisation comme préalable à la traduction .....	217
3.3	L'intervention d'un traducteur dans la problématisation .....	219
4.	Le développement d'un langage commun dans le processus d'instrumentation de gestion de la PME .....	221
4.1	La recherche d'un langage commun .....	221
4.1.1	L'unification du monde de la raison et de l'expérience par le langage .....	221
4.1.2	Détranscendantalisation du sujet connaissant et idée d'un monde objectif .....	222
4.1.3	Le concept de réalité dans les pratiques langagières .....	223
4.1.4	L'idée de liberté et de responsabilisation des individus .....	224
4.1.5	L'activité communicationnelle dans la pratique .....	225
4.2	La pratique d'un langage commun : le dialogue des acteurs dans le processus d'adoption des outils de gestion dans la PME .....	226
4.2.1	Ce qu'est le « dialogue » .....	226
4.2.2	Le dialogue : à ne pas confondre avec le débat et la discussion .....	228
4.2.3	Les difficultés du dialogue .....	229
4.2.4	Impacts du dialogue sur les acteurs du processus d'adoption des outils de gestion .....	229
Section 2 – Apprentissage des acteurs et processus d'appropriation des outils de gestion dans la PME .....		233
1.	L'apprentissage expérientiel de l'acteur: les apports de Kolb .....	233
1.1	Les fondements de l'« Experiential Learning Theory » .....	233
1.2	Le modèle cyclique de l'intégration de l'apprentissage .....	236
2.	L'apprentissage des acteurs dans l'action collective .....	238
2.1	Convention et régulation collective dans le processus d'appropriation de la PME. ....	238
2.1.1	La règle et la convention .....	238
2.1.2	Les différentes régulations dans l'action collective .....	240
2.1.3	Légitimité et efficacité des régulations collectives .....	241
2.2	Apprentissage organisationnel et processus d'appropriation des outils de gestion dans la PME. ....	241
2.2.1	L'enquête organisationnelle : vers la détection et la correction des erreurs .....	242
2.2.2	Les formes d'apprentissages organisationnels : .....	243
a)	L'apprentissage en simple boucle .....	243
b)	L'apprentissage en double boucle .....	244
c)	Le dentéro-apprentissage organisationnel .....	245

2.2.3 Réactions et apprentissages générés face aux changements.....	246
a) Postures face au changement.....	246
b) Les modèles contre-productifs de l'apprentissage en double boucle.....	247
c) Accéder à des systèmes d'apprentissage productifs.....	247
2.3 La création de connaissance dans le processus d'appropriation des outils de gestion de la PME.....	248
2.3.1 Les mécanismes de création de connaissances organisationnelles.....	248
2.3.2 Un modèle dynamique de création de connaissance dans l'organisation.....	249
a) La création de connaissances dans le processus d'apprentissage.....	249
b) Proposition d'un modèle de création de connaissances.....	250
Conclusion du chapitre 4.....	253
- CHAPITRE 5 - ETUDE DE CAS DU PROCESSUS D'ADOPTION DES OUTILS DE GESTION DE LA PME	
.....	255
Section 1 – La méthodologie d'étude de cas.....	256
1. Le recueil des données.....	256
1.1 Présentation de la grille de lecture des variables de l'instrumentation de gestion.....	256
1.2 Mode de collecte des données.....	258
2. L'analyse des données et le mode de présentation des résultats.....	261
2.1 L'analyse des données.....	261
2.1.1 Grille de lecture de l'adoption de l'outil de gestion, utilisée.....	261
2.1.2 Utilisation de la grille de lecture de l'adoption des outils de gestion dans la PME.....	263
2.1.3 Identification et notation des interactions.....	268
Section 2 – Présentation de l'étude de cas.....	272
1. La représentation de la cible du projet d'instrumentation de gestion du cas RG+, en T0 et T1.....	272
2. Identification et caractérisation des variables du processus d'instrumentation de gestion du cas RG+.....	273
2.1 Identification et caractérisation des variables du processus d'instrumentation de gestion de RG+ en T0.....	274
2.1.1 Caractérisation de la PME RG+ dans son environnement en T0.....	274
a) L'organisation de la PME.....	274
b) Le marché de la PME.....	274
c) Les salariés de la PME.....	275
d) Les réseaux de la PME.....	275
2.1.2 Caractérisation du profil de la direction de RG+ en T0.....	275
2.1.3 Caractérisation de l'outil de gestion de la PME RG+ en T0.....	276
2.1.4 Caractérisation de la prescription de l'outil de gestion de la PME RG+ en T0.....	277

2.2	Identification et caractérisation des variables du processus d'instrumentation de gestion de RG+ en T1. ....	278
2.2.1	Caractérisation de la PME RG+ dans son environnement en T1. ....	278
a)	L'organisation de la PME. ....	278
b)	Le marché de la PME. ....	278
c)	Les salariés de la PME. ....	279
d)	Les réseaux de la PME. ....	279
2.2.2	Caractérisation du profil de la direction de RG+ en T1. ....	279
2.2.3	Caractérisation de l'outil de gestion de la PME RG+ en T1. ....	280
2.2.4	Caractérisation de la prescription de l'outil de gestion de la PME RG+ en T1. ....	281
3.	Identification des convergences et divergences de représentations du projet d'instrumentation de gestion de la PME. ....	282
4.	Représentation du processus d'adoption des outils de gestion dans la PME et de l'intensité des interactions PME/dirigeant/outil/prescripteur. ....	284
4.1	Lecture de la relation conception/réalisation. ....	289
4.2	Lecture de la relation réalisation/valorisation. ....	289
4.3	La relation valorisation/conception. ....	290
4.4	Représentation de l'intensité des interactions PME/Dirigeant/Outil/Prescripteur au fur et à mesure de la dynamique d'instrumentation de gestion de la PME. ....	291
	Conclusion du chapitre 5. ....	293
	<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>295</b>
1.	Principaux résultats de la recherche. ....	295
2.	Les apports de la recherche. ....	298
3.	Les limites et perspectives de la recherche. ....	299
	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>304</b>