

**Communication au 4^{ème} Congrès International
Francophone sur la P.M.E.**

**METZ - NANCY
22, 23 et 24 octobre 1998**

**IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES POUR
LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DE LA
MISE SOUS ASSURANCE QUALITE**

Karim MESSEGHEM

Attaché temporaire d'enseignement et de recherche (ATER) à l'Université de Montpellier III
Membre de l'ERFI - Université Montpellier I, France.

171, rue de la Péniche
34000 Montpellier
Tél. : 04 67 99 31 17
e.mail : ISEM@MNET.FR

IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES POUR LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DE LA MISE SOUS ASSURANCE QUALITE

Résumé :

L'assurance qualité est une méthode de gestion de la qualité qui s'impose dans les relations interentreprises, quel que soit le secteur d'activité. Les PME s'engagent de plus en plus dans la voie de la certification d'entreprise. Cependant, peu d'études ont été conduites sur les répercussions possibles des modèles d'assurance de la qualité sur le système de gestion de la PME en général et sur sa structure organisationnelle en particulier. Ce papier montre à partir d'une enquête conduite auprès de dirigeants de PME agroalimentaires que l'assurance peut remettre en cause les principales spécificités des PME.

Abstract :

ORGANISATIONAL IMPLICATIONS OF IMPLEMENTING QUALITY ASSURANCE IN SMALL AND MEDIUM-SIZED FIRMS

Quality assurance is a means of quality management which is essential in interfirm relations, whatever the branch of activity. Small and medium-sized firms are increasingly becoming involved in the process of industry certification. However, little research has been carried out concerning the possible impacts of models for quality assurance on the small and medium-sized firms' management systems in general and on their organizational structure in particular. Based on a survey carried out among senior managers of small and medium-sized agribusinesses, the following paper shows that quality assurance calls into question the distinctive features of small and medium-sized firms.

Implications organisationnelles pour les petites et moyennes entreprises de la mise sous assurance qualité

Dans le paradigme de l'hypo-firme, la PME apparaît comme un idéal type qui présente certaines spécificités que l'on retrouve plus ou moins dans les PME (Marchesnay, 1997). Pour mieux cerner le concept de la PME, Julien (1994) propose de retenir six caractéristiques : la petite taille, une centralisation de la gestion, une faible spécialisation, une stratégie intuitive ou peu formalisée, un système d'information interne peu complexe ou peu organisé, un système d'information externe peu complexe. Selon cet auteur, les PME possèdent plus ou moins ces caractéristiques qui se présentent sous forme de continuum.

Le paradigme de la PME spécifique également qualifié de modèle de l'hypo-firme (Marchesnay, 1982 ; 1997) donne lieu à des discussions relatives à son cadre de validité (Torres, 1997, 1998). Ainsi, Marchesnay (1991) insiste sur la diversité des PME et montre, en s'appuyant sur les travaux de Mintzberg, que les PME peuvent adopter différentes formes de structure. De plus, certaines méthodes de gestion sont susceptibles d'affecter le mode de fonctionnement de la petite entreprise. Or, dans la littérature, les changements de nature que peuvent connaître ces entreprises s'expliquent le plus souvent par l'existence d'un effet taille. Cette thèse est défendue dans les modèles de métamorphoses (D'Amboise & Muldowney, 1988 ; Godener, 1996, 1998), mais également dans les travaux de l'école d'Aston (Pugh et al., 1968 ; 1969). Cependant, les petites entreprises peuvent connaître des changements de nature indépendamment de la taille. Dubost (1994) évoque ce processus en montrant que le contrôle extérieur peut inciter les PME à adopter des structures de type bureaucratique. Torres (1997) qualifie ce phénomène de **dénaturation**. Il montre que les PME globalisées ont des caractéristiques qui s'opposent aux spécificités de la PME.

D'autres facteurs tels que l'EDI (Curvalle et Torres, 1998), le capital risque (Stéphany, 1998) peuvent contribuer à affecter les spécificités de la PME. Ainsi, l'assurance qualité semble porter les germes de la dénaturation (Messeghem, 1998a). En effet, il s'agit d'une méthode de gestion de la qualité qui encourage le recours à l'écrit et qui se traduit par la mise en place d'un système qualité¹. Cette méthode de gestion de la qualité se développe dans de nombreux secteurs d'activité (Froman, 1986 ; Gava, 1996 ; Gorgueu & Mathieu, 1996) et touche toutes les formes d'organisation quelle que soit leur taille. L'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité s'explique en partie par la nature des relations interentreprises (Messeghem, 1998b), mais il existe d'autres logiques d'adoption davantage proactives.

L'objet de cette contribution vise à apprécier l'impact de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité sur les spécificités du système de gestion de la petite entreprise. Pour vérifier l'hypothèse d'un effet dénaturant de cette méthode de gestion, nous allons nous appuyer sur une enquête conduite dans la région Languedoc-Roussillon (Sud de la France) auprès de 72 dirigeants de PME agroalimentaires, comptant moins de deux cents personnes. Le questionnaire a été administré à des dirigeants dont l'entreprise est engagée ou non dans un processus de certification. Dans cette étude, nous allons essayer de montrer que les entreprises

¹ L'ISO (norme ISO 8402:1994) définit le système qualité comme : « Organizational structure, procedures, processes and resources needed to implement quality management ».

engagées dans un processus de certification se distinguent des autres PME, car leurs caractéristiques s'écartent des spécificités de la PME.

Nous montrerons dans une première section comment le système de gestion de la petite entreprise peut être influencé par l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité. Nous reviendrons sur le cadre de l'enquête en précisant les hypothèses et la méthodologie retenues. Dans la deuxième partie, nous présenterons les premiers résultats de cette enquête en montrant comment les entreprises engagées dans un processus de certification se distinguent des autres entreprises.

1- Le cadre de l'étude

La thèse défendue dans ce papier est que l'assurance qualité constitue un contexte dénaturant. Nous allons essayer de voir comment l'assurance qualité peut remettre en cause les principales spécificités de la PME. A partir d'une analyse des normes ISO 9000, nous formulerons des hypothèses sur l'évolution probable de l'organisation suite à l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité. Puis, nous présenterons la méthodologie que nous avons retenue pour vérifier ces différentes hypothèses.

1.1- Problématique et hypothèses de recherche

Pour apprécier les spécificités de la PME, nous allons retenir la contribution de Julien (1994) qui propose une définition de la PME sous forme de continuum. Ces spécificités concernent essentiellement la structure, le système de planification et contrôle et le système d'information. Nous allons essayer de montrer comment ces composantes du système de gestion de la PME sont susceptibles d'évoluer suite à l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité.

1.1.1- Une bureaucratisation de la structure

L'objectif de la certification est d'assurer une plus grande régularité par une meilleure **maîtrise des processus**. Selon Mintzberg (1982), « *les organisations formalisent le comportement pour en réduire la variabilité, et en fin de compte pour le prédire et le contrôler* ». On peut donc s'interroger sur l'évolution de la structure suite à l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité. On peut se demander si les petites entreprises qui adoptent un système d'assurance de la qualité « *n'évoluent pas vers des bureaucraties* ». Le groupe d'Aston (Pugh & al, 1968, 1969) montre qu'il est possible de définir les bureaucraties à partir d'une variable : la structuration des activités. Il propose pour apprécier la structuration des activités de retenir trois principales dimensions : la **spécialisation**, la **formalisation** et la **standardisation**. On peut essayer de relier ces trois dimensions aux différents chapitres de la norme, comme le suggère le tableau ci-dessous (Messeghem, 1998a).

Tableau 1 : Norme ISO 9002 et dimensions des structures bureaucratiques

	DEFINITION	EXIGENCES DE LA NORME ISO 9002
STANDARDISATION	Existence de procédures et de règles	« <i>Le fournisseur doit établir et tenir à jour des procédures écrites pour maîtriser tous les documents et données relatives aux exigences de la présente norme internationale</i> » (§ 4.5.1)
FORMALISATION	Recours à l'écrit (règles et communication)	« <i>Le fournisseur doit établir un manuel qualité couvrant les exigences de la présente norme internationale</i> » (§ 4.2.1)
SPECIALISATION	Division du travail au sein de l'organisation	« <i>La responsabilité, l'autorité et les relations entre les personnes qui dirigent, exécutent et vérifient des tâches qui ont une incidence sur la qualité doivent être définies par écrit</i> » (§ 4.1.2.1)

On peut se demander si cette bureaucratisation touche l'ensemble du système de gestion de l'entreprise ou si elle demeure limitée au seul système qualité. Le chapitre de la norme consacrée à la **maîtrise des processus** (4.9) implique la mise en place de procédures concernant l'ensemble des processus ayant une incidence sur l'obtention de la qualité : « *Le fournisseur doit identifier et planifier les processus de production, d'installation et les processus relatifs aux prestations associées qui ont une incidence directe sur la qualité, et il doit aussi assurer que ces processus sont mis en œuvre dans des conditions maîtrisées* ». Il paraît toutefois difficile de circonscrire cet accroissement de standardisation au seul système qualité.

Hypothèse 1- Les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une forte standardisation.

Hypothèse 2- Les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une forte formalisation.

Hypothèse 3- Les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une forte spécialisation.

On peut également s'interroger sur l'évolution de la **centralisation** lors de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité. La bureaucratisation ne s'accompagne pas nécessairement d'une décentralisation (Mansfield, 1973, Mintzberg, 1982). Le paragraphe 4.1 relatif à la **responsabilité de la direction** impose une définition claire des responsabilités en matière de qualité. Cependant, si les normes ISO 9000 conduisent à une définition plus précise du rôle de chacun au sein de l'organisation, cela ne va pas nécessairement s'accompagner d'une décentralisation accrue.

Hypothèse 4- Les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une forte centralisation.

1.1.2- Formalisation du système de planification et contrôle

Les entreprises de petite taille sont caractérisées par une stratégie plutôt intuitive et par l'absence de formalisation de la politique d'entreprise (Julien, 1994). Elles ont donc peu

recours à des systèmes de planification et contrôle (Robinson & Pearce, 1984 ; Gibb & Scott, 1985, Matthews & Scott, 1995, Chaston, 1998). Les modèles d'assurance de la qualité encouragent la mise en place d'un système de planification et de contrôle dans le domaine de la qualité comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Norme ISO 9002 et système de planification et contrôle

	DEFINITION	EXIGENCES DE LA NORME ISO 9002
PLANIFICATION	Fixation d'objectifs à partir de prévisions	« <i>La planification de la qualité doit être cohérente avec l'ensemble des exigences du système qualité du fournisseur et doit être consignée sous une forme adaptée aux méthodes de travail du fournisseur.</i> (§ 4.2.3)
CONTROLE	Dispositifs destinés à s'assurer que les objectifs ont été atteints	« <i>Le fournisseur doit établir et tenir à jour des procédures pour la planification et la réalisation des audits qualité internes, afin de vérifier si les activités relatives à la qualité et les résultats correspondants sont conformes aux dispositions prévues et de déterminer l'efficacité du système qualité</i> » (§ 4.17)

Hypothèse 5- Les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par un système de planification et de contrôle formalisé.

1.1.3- Vers une complexification du système d'information

En petite entreprise, la personnalisation des relations permet le plus souvent de conserver un **système d'information externe** peu formalisé (Blili et Raymond, 1994 ; Marchesnay, 1997). Les trois modèles d'assurance qualité n'imposent pas la mise en place d'un système d'information externe formalisé. Les normes ISO 9001/2/3 ne contiennent pas d'exigence relative à la collecte et la gestion d'informations d'origine externe. Elles font essentiellement référence aux attentes des clients qui apparaissent comme des données exogènes plus ou moins imposées par les clients et traduites sous forme de spécifications. Cette position s'explique par les origines de la certification d'entreprise qui trouvent ses racines dans les relations de sous-traitances où très souvent les spécifications étaient imposées au sous-traitant. Toutefois, la norme ISO 9004-1 relative au « *Management de la qualité et éléments de système* » consacre un chapitre à la « *qualité en mercatique* ». Rappelons que la norme ISO 9004 ne fixe pas d'exigences et qu'elle « *n'est pas destinée à une utilisation contractuelle, réglementaire ou de certification* ». Les entreprises qui souhaitent s'inspirer de la directive sur la qualité en mercatique sont conduites à mettre en œuvre un système d'information relativement élaboré.

Hypothèse 6a- Les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par un système d'information externe complexe.

L'assurance de la qualité conduit à mettre en place un **système d'information interne** formalisé. Ce système d'information risque très vite de devenir complexe et très organisé. Les normes ISO 9000-2 définissent certaines activités destinées à assurer la maîtrise des données relatives à la qualité au sein de l'organisation. Cette volonté de formaliser l'ensemble des savoirs et savoir-faire est exprimée dans l'ensemble des points de la norme et plus

particulièrement à l'intérieur de deux chapitres : le chapitre (4.5) relatif à la maîtrise des documents et des données et le chapitre (4.16) consacré à La maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité. La place du dirigeant au cœur du système de gestion de l'entreprise peut atténuer la complexification du système d'information interne (Bili et Raymond, 1994).

Hypothèse 6b- Les entreprises engagées dans un processus de certification d'entreprise sont caractérisées par un système d'information interne complexe.

Pour que cette dernière hypothèse soit vérifiée, il suffit que les entreprises engagées dans un processus de certification soient caractérisées par un système documentaire développé (hypothèse 2) et par un système de planification et contrôle élaboré (hypothèse 5).

1.2- Méthodologie

Pour construire le questionnaire, nous nous sommes largement appuyé sur les travaux de l'école d'Aston et sur les travaux de Kalika (1988) pour apprécier les caractéristiques de la structure. En ce qui concerne le système d'information externe, nous avons retenu les échelles proposées par Joyal et al. (1993) et Léo (1993). L'ensemble des échelles utilisées sont des échelles de Likert en cinq points. Pour pouvoir réaliser des tests statistiques du Khi-deux, nous avons dû parfois réduire le nombre de modalités.

L'enquête a été menée à partir d'un fichier d'entreprises élaboré par l'ARIA (Association Régionale des Industries Agroalimentaires) qui comprend 325 établissements. Ce fichier recense uniquement les entreprises, de moins de 200 salariés, implantées dans la région Languedoc-Roussillon. L'INSEE distingue quant à lui 420 établissements dans la région Languedoc-Roussillon de moins de 200 salariés (hors boulangerie pâtisserie de moins de 10 salariés). Nous avons identifié parmi ces entreprises six filiales de groupes et treize entreprises n'exerçant plus d'activité. L'ARIA a adressé un courrier à l'ensemble de ces entreprises faisant état d'une réflexion menée conjointement avec l'ERFI sur les démarches qualité dans l'agroalimentaire. Nous avons essayé de contacter par téléphone l'ensemble des dirigeants d'entreprises. Nous sommes parvenus à établir un contact téléphonique avec 146 d'entre eux. Parmi ces entreprises, 33 n'ont pas souhaité participer à cette enquête. Le questionnaire a pu être administré à 72 dirigeants par l'auteur et des étudiants de licence² dans le cadre d'un module de formation consacré au management de la qualité.

Tableau 3- Taux de réponse

	Taux de réponse en %
Par rapport à la population	25 %
Par rapport aux entreprises contactées	52 %
Par rapport aux entreprises disposées à participer à l'enquête	67 %

Parmi les entreprises ne souhaitant pas participer à cette réflexion, très souvent les dirigeants ont mis en avant un manque de temps. Dans certains cas, les dirigeants ont manifesté

² Une cinquantaine d'étudiants de Sciences Economiques de l'Université de Montpellier I ont rencontré chacun un dirigeant et construit un mini-mémoire à partir de cet entretien.

un rejet des démarches qualité formalisées telles que la certification d'entreprise, jugées trop lourdes et très coûteuses. Parmi les entreprises qui ont accepté de participer à cette enquête, la proportion d'entreprises sensibles à ces démarches est donc plus grande que dans le reste de la population. Ce biais ne doit pas être ignoré, cependant son incidence demeure faible dans le cadre d'une analyse comparative entre entreprises engagées dans un processus de certification et entreprises hors démarche.

Notre échantillon ne comprend que des entreprises agroalimentaires dont l'effectif est inférieur à 100 salariés. Les petites entreprises, c'est-à-dire les entreprises de 10 à 50 salariés sont largement représentées dans la mesure où elles constituent la moitié de l'échantillon. Par rapport à la population totale, les entreprises de plus de 50 salariés sont également largement représentées. En effet, certains dirigeants de TPE se sentent beaucoup moins concernés par cette méthode de gestion de la qualité qui leur paraît peu accessible.

Tableau 4- Répartition des entreprises selon l'effectif

	Echantillon		Répartition au plan régional (1)
	Nombre d'entreprises	Répartition en %	
TPE (moins de 10 salariés)	16	22 %	53 % (224)
PE (de 10 à 49 salariés)	37	51 %	40 % (169)
ME (plus de 50 salariés)	19	26 %	6 % (27)
Total	72	100 %	100 % (420)

(1) Source INSEE (1992) (Etablissements hors boulangerie pâtisserie de moins de 10 salariés)

Nous avons distingué deux catégories d'entreprises :

- les entreprises engagées dans un processus de certification : il s'agit d'entreprises qui sont certifiées ou en voie de certification ;
- et les entreprises hors démarche : il s'agit d'entreprises qui ne sont pas engagées dans un processus de certification.

Tableau 5- Présentation des entreprises

	Nombre d'entreprises	Effectif moyen	Age moyen
Entreprises engagées dans un processus de certification	30 (42 %)	47	27,89
Entreprise hors démarche	42 (58 %)	23	31,21
Total	72 (100 %)	33	29,89

2- Analyse des résultats

Nous présenterons successivement les résultats pour l'ensemble des entreprises et les croisements significatifs entre les types d'entreprises et les variables utilisées. Pour apprécier la relation de dépendance entre les spécificités de la PME et l'engagement dans une démarche d'assurance de la qualité, nous avons eu recours au test du Khi-deux.

2.1- Vers une bureaucratisation de la structure

Nous avons retenu quatre variables pour décrire les contours de l'organisation : la standardisation, la formalisation, la spécialisation et la centralisation.

2.1.1- Un recours accru aux procédures

La standardisation appréhende l'importance des procédures dans l'organisation. L'analyse de la standardisation a été menée globalement et par activité. Nous avons distingué sept activités.

Tableau 6- Standardisation

	Pas de procédures	Peu de procédures	Plusieurs procédures	Nombreuses procédures	Toutes les tâches sont prévues par procédures
Pour l'ensemble de l'entreprise	9,7 %	23,6 %	33,3 %	29,2 %	4,2 %
Production	11,1 %	12,5 %	30,6 %	23,6 %	22,2 %
Distribution-Commercial	18,1 %	26,4 %	33,3 %	15,3 %	6,9 %
Comptabilité	15,3 %	30,6 %	18,1 %	18,1 %	18,1 %
Personnel	15,3 %	37,5 %	18,1 %	13,9 %	15,3 %
Achats Approvisionnement	13,9 %	30,6 %	23,6 %	18,1 %	13,9 %
Contrôle qualité	13,9 %	16,7 %	30,6 %	20,8 %	18,1 %
Assurance de la qualité	22,2 %	23,6 %	22,2 %	16,7 %	15,3 %

Globalement, le niveau de standardisation n'est pas très développé. Un tiers des dirigeants considèrent que leur entreprise possède très peu ou pas du tout de procédures. L'analyse par activité montre que le recours le plus important aux procédures est réalisé dans les services de production (45,8 %) et de contrôle qualité (38,9 %). L'importance des procédures dans la gestion de la production et la gestion de la qualité s'explique en partie par le poids la réglementation dans les industries agroalimentaires. Les procédures sont beaucoup moins présentes dans les activités de gestion des ressources humaines. En effet, dans ce domaine, les décisions ont tendance à être prises au coup par coup, ce qui rend difficile la définition de procédures (Mahe de Boislandelle, 1993).

Les entreprises engagées dans une démarche de certification ont globalement davantage recours aux procédures. Cependant, on n'observe des différences significatives entre entreprises engagées dans un processus de certification et entreprises hors démarches que pour les activités de contrôle qualité et d'assurance de la qualité. Toutefois, même si les tests du Khi2 ne sont pas significatifs pour les autres activités, on peut observer un niveau de standardisation plus important pour les entreprises engagées dans un processus de certification. Ce résultat suggère que certaines entreprises engagées dans un processus de certification souhaitent limiter la standardisation aux seules activités de gestion de la qualité pour préserver leur flexibilité.

Tableau 7- Standardisation et niveau d'engagement dans un processus de certification

	Faible standardisation	Standardisation moyenne	Forte standardisation
Importance des procédures pour l'ensemble de l'entreprise (Khi2 = 8,57 significatif au seuil de 2 %)			
Entreprises dans un processus de certification	16,7 % (5)	33,3 % (10)	50 % (15)
Entreprises hors démarche	45,2 % (19)	33,3 % (14)	21,4 % (9)
Importance des procédures dans le contrôle qualité (Khi2 = 20,85 significatif au seuil de 1 %)			
Entreprises dans un processus de certification	10 % (3)	20 % (6)	70 % (21)
Entreprises hors démarche	45,2 % (19)	38,1 % (16)	16,7 % (7)
Importance des procédures dans l'assurance qualité (Khi2 = 23,40 significatif au seuil de 1 %)			
Entreprises dans un processus de certification	23,3 % (7)	13,3 % (4)	63,3 % (19)
Entreprises hors démarche	61,9 % (26)	28,6 % (12)	9,5 % (4)

La première hypothèse est confirmée. Les entreprises engagées dans un processus de certification ont plus recours aux procédures. On peut cependant noter que certaines d'entre elles ont tendance à circonscrire la standardisation au seul système qualité.

2.1.2- Un recours accru à l'écrit

La formalisation renvoie à l'importance de l'écrit dans l'entreprise à travers l'existence de procédures et à travers la circulation de l'information dans l'entreprise.

Tableau 8- Circulation de l'information

Les informations transmises au sein de l'entreprise se font :	Répartition en %
Jamais par écrit, toujours oralement	27,8 %
Exceptionnellement par écrit, plutôt oralement	26,4 %
Une fois sur deux par écrit	16,7%
Fréquemment par écrit	26,4 %
Toujours par écrit	2,8 %

Pour près de 55 % des dirigeants, l'information circule exceptionnellement voire jamais par écrit. Ces entreprises sont caractérisées par une culture orale. L'assurance qualité est souvent présentée comme une démarche qui fait passer l'entreprise d'une culture orale à une culture écrite. Les entreprises engagées dans un processus de certification ont davantage recours à l'écrit dans la communication interne.

Tableau 9- Circulation de l'information et niveau d'engagement dans un processus de certification

	Jamais par écrit ou plutôt oralement	Une fois sur deux par écrit	Fréquemment ou toujours par écrit
Entreprises dans un processus de certification	33,3 % (10)	16,7 % (5)	50 % (15)
Entreprises hors démarche	69 % (29)	16,7 % (7)	14,3 % (6)

Chi2 = 11,77 (significatif au seuil de 1 %)

La moitié des entreprises engagées dans un processus de certification est caractérisée par une culture écrite. La standardisation liée à la certification s'accompagne ainsi d'une forte formalisation. Cependant, un tiers de ces entreprises maintient une communication orale au sein de l'entreprise.

Tableau 10- Système documentaire de l'entreprise

	Oui	Non
Manuel des procédures	47,2 %	52,3 %
Description écrite des postes de travail	44,4 %	55,6 %
Exposé écrit des politiques de l'entreprise	26,4 %	73,6 %
Manuel qualité	43,1 %	56,9 %
Organigramme	63,9 %	36,1 %

L'organigramme qui est une représentation de l'entreprise à un moment donné est très largement utilisé. L'utilisation de ce document ne se réduit pas à un seul usage interne, il s'agit d'une grille de lecture qui permet notamment de présenter l'entreprise à ses partenaires. Cette présentation de l'organisation est par exemple intégrée dans **le manuel qualité** qui est une description du système qualité de l'entreprise. 43 % des entreprises disposent d'un manuel qualité. Ce document est un élément clé du système documentaire de l'entreprise sous assurance qualité. Il se généralise dans les relations interentreprises dans la mesure où il permet de démontrer (par écrit) que l'entreprise dispose d'un système qualité performant. Une faible majorité des entreprises ne dispose pas d'un **manuel des procédures** (52 %) ou d'une **description des postes** (56 %). Très peu d'entreprises disposent d'une description écrite de la **politique de l'entreprise**. Ce résultat ne signifie pas que ces entreprises ne disposent pas d'une politique d'entreprise. La proximité permet d'éviter le formalisme, mais certains dirigeants se refusent à transcrire leur politique d'entreprise par souci de confidentialité. Si l'on croise le niveau d'engagement dans un processus de certification et l'importance du système documentaire de l'entreprise, on observe systématiquement des différences significatives. Les entreprises engagées dans une démarche qualité ont largement recours à l'écrit dans environ plus de 60 % des cas.

Tableau 11- Système documentaire et niveau d'engagement dans un processus de certification

	Oui	Non
Manuel des procédures (Khi2 = 5,36 Significatif au seuil de 2,5 %)		
Entreprises dans un processus de certification	63,3 % (19)	36,7 % (11)
Entreprises hors démarche	35,7 % (15)	64,3 % (27)
Description écrite des postes de travail (Khi2 = 10,29 Significatif au seuil de 1 %)		
Entreprises dans un processus de certification	67,7 % (20)	33,3 % (10)
Entreprises hors démarche	28,6 % (12)	71,4 % (30)
Exposé écrit des politiques de l'entreprise (Khi2 = 4,90 Significatif au seuil de 3 %)		
Entreprises dans un processus de certification	40 % (12)	60 % (18)
Entreprises hors démarche	16,7 % (7)	83,3 % (35)
Manuel qualité (Khi2 = 8,63 Significatif au seuil de 1 %)		
Entreprises dans un processus de certification	63,3 % (19)	36,7 % (11)
Entreprises hors démarche	28,6 % (12)	71,4 % (30)
Organigramme (Khi2 = 3,64 Significatif au seuil de 6 %)		
Entreprises dans un processus de certification	76,7 % (23)	23,3 % (7)
Entreprises hors démarche	54,8 % (23)	45,2 % (19)

L'hypothèse deux est vérifiée : les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une plus forte formalisation. Elles disposent d'un système documentaire élaboré et elles sont largement recours à la communication écrite.

2.1.3- Un accroissement de la spécialisation

Nous nous sommes essentiellement intéressés à la spécialisation fonctionnelle en demandant aux dirigeants combien leur entreprise compte de services différents. Pour qu'il y ait un service, il faut qu'une personne, autre que le dirigeant, soit spécialisée au sein de l'entreprise pour réaliser cette activité.

Tableau 12- Spécialisation fonctionnelle et niveau d'engagement dans un processus de certification

Nombre de services	Moins de deux	Trois ou quatre	Cinq et plus
Ensemble des entreprises	20,8 % (15)	48,6 % (35)	30,6 % (22)
Entreprises dans un processus de certification	13,3 % (4)	33,3 % (10)	53,3 % (16)
Entreprises hors démarche	26,2 % (11)	59,5 % (25)	14,3 % (6)

Khi2 = 12,59 (significatif au seuil de 1 %)

80 % des entreprises disposent de trois services ou plus. La majorité des dirigeants interrogés ont identifié trois ou quatre services différents dans leur entreprise. Les entreprises engagées dans un processus de certification ont tendance à être caractérisées par une plus grande spécialisation fonctionnelle. En effet, 53,3 % des dirigeants comptent plus de cinq services différents.

Le niveau d'autocontrôle permet d'appréhender la spécialisation verticale dans le domaine de la qualité. Lorsque l'on croise le degré d'engagement dans un processus de certification et le niveau d'autocontrôle, on n'observe aucune différence significative. La mise en place d'une démarche d'assurance de la qualité ne conduit pas forcément à confier aux opérateurs davantage de tâches d'autocontrôle.

Tableau 13- Niveau d'autocontrôle et niveau d'engagement dans un processus de certification

	Faible à très faible	Partiel	Fort à très fort
Ensemble des entreprises	18,1 % (13)	34,7 % (25)	47,2 % (34)
Entreprises dans un processus de certification	16,7 % (5)	33,3 % (10)	50 % (15)
Entreprises hors démarche	19 % (8)	35,7 % (15)	45,2 % (19)

Chi2 = 0,17

Les entreprises engagées dans un processus de certification disposent d'un plus grand nombre de services différents. Elles sont donc caractérisées par une plus forte spécialisation fonctionnelle. Si l'on considère l'autocontrôle comme un élément de spécialisation horizontale, on n'observe pas de différence significative selon le niveau d'engagement dans un processus de certification. L'hypothèse trois est donc partiellement vérifiée.

2.1.4- Vers une décentralisation

La centralisation indique le degré de concentration des pouvoirs. Ainsi, une entreprise est centralisée lorsque les pouvoirs sont concentrés entre les mains d'un seul individu. En petite entreprise, les pouvoirs de décision ont tendance à être concentrés entre les mains du ou des dirigeants.

Tableau 14- Centralisation

Degré d'accord	Tout à fait	Beaucoup	Moyen- nement	Pas trop	Pas du tout
Le dirigeant prend toutes les décisions	15,3 %	36,1 %	13,9 %	19,4 %	15,3 %
Le dirigeant prend des décisions importantes qu'après avoir consulté ses collaborateurs	41,7 %	38,9 %	12,5 %	6,9 %	0 %
Les collaborateurs consultent le dirigeant pour toutes les décisions qu'ils prennent	29,2 %	33,3 %	8,3 %	20,8 %	8,3 %
Les collaborateurs prennent seuls les décisions qui concernent leurs fonctions	11,1 %	26,4 %	19,4 %	26,4 %	16,3 %

Pour la moitié des entreprises, le dirigeant a tendance à prendre toutes les décisions. Près de 43 % des dirigeants ne considèrent pas que les collaborateurs prennent seuls les décisions

qui concernent leur fonction. Le niveau de centralisation est donc fort pour près de la moitié des entreprises étudiées. Cette forte centralisation n'exclut pas la consultation. Près de 80 % des dirigeants consultent leurs collaborateurs pour les décisions importantes qu'ils ont à prendre. De même, 62 % des collaborateurs se tournent vers le dirigeant pour toutes les décisions qu'ils ont à prendre.

La mise en place d'un système d'assurance de la qualité peut avoir pour effet de favoriser la décentralisation. Deux tiers des entreprises hors démarche sont caractérisées par un fort niveau de centralisation contre un tiers pour les entreprises engagées dans une logique de certification. Il est intéressant de noter qu'un tiers des entreprises engagées dans un processus de certification continuent à être caractérisées par une forte centralisation.

Tableau 15- Le dirigeant prend toutes les décisions

	De plutôt à pas du tout d'accord	Moyennement d'accord	De plutôt à tout à fait d'accord
Entreprises dans un processus de certification	46,7 % (14)	20 % (6)	33,3 % (10)
Entreprises hors démarche	26,2 % (11)	9,5 % (4)	64,3 % (27)

Chi2 = 6,76 (significatif au seuil de 3,5 %)

Dans les entreprises hors démarche, les collaborateurs semblent disposer d'une marge de manœuvre plus étroite. En effet, dans 76 % des entreprises hors démarche, les collaborateurs consultent systématiquement leur dirigeant, contre 43 % des entreprises engagées dans un processus de certification.

Tableau 16- Les collaborateurs consultent le dirigeant pour toutes les décisions qu'ils prennent

	De pas du tout à moyennement d'accord	De plutôt à tout à fait d'accord
Entreprises dans un processus de certification	56,7 % (17)	43,3 % (13)
Entreprises hors démarche	23,8 % (10)	76,2 % (32)

Chi2 = 8,06 (significatif au seuil de 1 %)

Les entreprises engagées dans un processus de certification ont tendance à être caractérisées par une plus forte décentralisation. Ces résultats permettent de vérifier la quatrième hypothèse.

2.2- Planification et contrôle

3.2.1- La planification

L'existence de plans et prévisions constitue un indice du degré de formalisation de la stratégie d'entreprise. Nous nous sommes intéressés uniquement à la planification fonctionnelle.

Tableau 17- Planification

	OUI		NON
	Moins d'un an	Annuel ou Pluriannuel	
Planning de production	40,3 %	37,5 %	22,2 %
Programmes de recherches	11,1 %	18,6 %	70,8 %
Plan d'approvisionnements	41,7 %	33,3 %	25 %
Plan de commercialisation	20,8 %	59,7 %	19,4 %
Plan de financement	79,2 %	20,8 %	0 %
Plan de formation	16,7%	54,2 %	29,2 %
Plan qualité	18,1 %	50 %	31,9 %

Les entreprises ont très souvent recours à une planification fonctionnelle, particulièrement dans les domaines de la finance, de la production ou de la commercialisation. Près de 60 % des dirigeants affirment réaliser des prévisions commerciales à plus d'un an. En PME, cette fonction occupe le plus souvent une place centrale. Près de 50 % des entreprises disposent d'une planification à plus d'un an dans les domaines de la formation et de la gestion de la qualité. L'évolution de la réglementation encourage le développement d'une planification des activités dans ces domaines. Cependant 30 % des entreprises ne disposent toujours pas de plan de formation ou de plan qualité.

Lorsque l'on croise le niveau d'engagement dans un processus de certification et l'adoption d'une planification à plus d'un an, on observe une relation significative uniquement dans les domaines de la formation et de la gestion de la qualité. Les démarches d'assurance de la qualité favorisent le développement de politiques de formation. Ainsi, la norme ISO 9002 comprend un chapitre sur la formation qui suggère la mise en place d'un plan de formation.

Tableau 18- Planification et niveau d'engagement dans un processus de certification

	Oui	Non
Plan de formation à un an et plus (Khi2 = 7,61 significatif au seuil de 1 %)		
Entreprises dans un processus de certification	73,3 % (22)	26,7 % (8)
Entreprises hors démarche	40,5 % (17)	59,5 % (25)
Plan qualité à un an et plus (Khi2 = 8,23 significatif au seuil de 1 %)		
Entreprises dans un processus de certification	70 % (21)	30 % (9)
Entreprises hors démarche	35,7 % (15)	64,3 % (27)

2.3.2- Le contrôle

La mise en place d'un système de contrôle suppose que l'entreprise dispose de prévisions. Nous nous sommes intéressés à la nature du contrôle et particulièrement au recours à l'informatique.

Tableau 19- Services contrôlés

	En utilisant l'informatique	Sans recours à l'informatique	Absence de contrôle
Contrôle de production	51,4 %	38,9 %	9,7 %
Contrôle qualité	34,7 %	50 %	15,3 %
Contrôle des coûts	68,1 %	22,2 %	9,7 %
Contrôle des stocks	63,9 %	26,4 %	9,7 %
Contrôle des ventes	80,6 %	15,3 %	4,2 %

Près de 90 % des entreprises exercent des contrôles sur leur activité et, très souvent en s'appuyant sur l'informatique. Il peut paraître surprenant que le pourcentage le plus faible concerne la gestion de la qualité. En fait, très souvent les entreprises agroalimentaires de petite taille ont tendance à externaliser cette activité en faisant appel à des laboratoires d'analyse.

Les entreprises engagées dans un processus de certification se distinguent en utilisant davantage l'informatique dans le contrôle de la production et le contrôle de la qualité. Les normes ISO 9000 laissent une grande liberté dans la nature du système d'information et de contrôle que l'entreprise souhaite retenir. Les entreprises ne sont pas tenues d'utiliser l'informatique pour réaliser ces activités de contrôle.

Tableau 20- Contrôle et niveau d'engagement dans un processus de certification

	Oui	Non
Contrôle informatique de la production (Khi2 = 7,13 significatif au seuil de 1 %)		
Entreprises dans un processus de certification	70 % (21)	30 % (9)
Entreprises hors démarche	38,1 % (16)	61,9 % (26)
Contrôle informatique de la qualité (Khi2 = 14,50 significatif au seuil de 1 %)		
Entreprises dans un processus de certification	60 % (18)	40 % (12)
Entreprises hors démarche	16,7 % (7)	83,3 % (35)

La cinquième hypothèse relative à la formalisation du système de planification et de contrôle n'est que partiellement vérifiée. En effet, la formalisation est plus importante essentiellement le domaine de la gestion de la qualité.

2.3- Le système d'information externe

L'adoption d'un modèle d'assurance qualité peut conduire à une plus grande prise en compte des relations avec l'environnement et donc à une complexification du système d'information externe. Nous avons mis l'accent sur la nature des informations collectées et sur les modalités de collecte.

Tableau 21 - Nature des informations collectées

	De pas du tout à plutôt pas d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Prix	4,2 %	5,56 %	18,06 %	72,2 %
Droits et subventions	18,1 %	12,5 %	33,3 %	36,1 %
Fournisseurs	4,2 %	6,9 %	40,3 %	48,6 %
Débouchés	9,7 %	23,6 %	33,3 %	31,9 %
Concurrence	6,9 %	13,9 %	31,9 %	47,2 %
Technologie	8,3 %	19,4 %	31,9 %	40,28 %

Globalement, les entreprises ont tendance à rechercher de l'information dans un grand nombre de directions. Les entreprises interrogées privilégient les informations sur les prix et les fournisseurs, dans près de 90 % des cas. Cette proportion est beaucoup plus faible dans les domaines de la réglementation, des débouchés, et de la technologie.

Tableau 22- Nature des informations collectées et niveau d'engagement dans un processus de certification

	Pas du tout à moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Recherche d'information sur les débouchés (Khi2 = 10,41 significatif au seuil de 1 %)			
Entreprises dans un processus de certification	13,3 % (4)	43,3 % (13)	43,3 % (13)
Entreprises hors démarche	50 % (21)	26,2 % (11)	23,8 % (10)
Recherche d'information sur la Concurrence (Khi2 = 7,84 significatif au seuil de 2 %)			
Entreprises dans un processus de certification	6,7 % (2)	30 % (9)	63,3 % (19)
Entreprises hors démarche	31 % (13)	33,3 % (14)	35,7 % (15)

Les entreprises engagées dans un processus de certification ont tendance à être davantage à la recherche d'information sur les débouchés. Les normes ISO 9000 insistent sur la prise en compte des clients ce qui encourage la recherche d'information dans ce domaine. Les entreprises engagées dans une logique de certification sont également plus à l'écoute de la concurrence. Cependant, près de 70 % des entreprises hors démarche ont également le sentiment d'exercer une veille concurrentielle.

Tableau 23- Fréquence des modes de collecte de l'information

	Tout le temps	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
Contacts avec les clients, les fournisseurs	62,5 %	33,3 %	2,8 %	1,4 %	0 %
Organismes publics ou professionnels	18,1 %	36,1 %	30,6 %	9,7 %	5,6 %
Communications écrites, rapports	13,9 %	34,7 %	26,4 %	15,3 %	9,7%
Presse et revues françaises et étrangères	20,8 %	47,2 %	19,4 %	4,2 %	8,3 %
Etude de marché	5,6 %	15,3 %	31,9 %	27,8 %	19,4 %
Participation à des foires, exposition	13,9 %	33,3 %	25 %	16,7 %	11,1 %
Consultants, bureaux d'études	4,2 %	6,9 %	27,8 %	27,8 %	33,3 %

Les rencontres réalisées avec les clients et les fournisseurs constituent le mode privilégié de collecte de l'information. Les dirigeants se tournent dans une moindre mesure vers les organismes publics pour obtenir de l'information. La presse constitue un vecteur essentiel d'information, en effet seules 13 % des entreprises utilisent rarement à jamais cette source d'information. Moins de 20 % des dirigeants ont recours à des études de marches ou font appel à des cabinets de consultant régulièrement.

Tableau 24- Sources d'information et niveau d'engagement dans un processus de certification

	Jamais à rarement	Régulièrement	Souvent à tout le temps
Rapports et communications écrites (Khi2 = 7,01 significatif au seuil de 5 %)			
Entreprises dans un processus de certification	33,3 % (10)	50 % (15)	16,7 % (5)
Entreprises hors démarche	64,3 % (27)	23,8 % (10)	11,9 % (5)
Etudes de marché (Khi2 = 11,98 significatif au seuil de 1 %)			
Entreprises dans un processus de certification	26,7 % (8)	53,3 % (16)	20 % (6)
Entreprises hors démarche	61,9 % (26)	16,7 % (7)	21,4 % (9)
Participation à des foires, expositions (Khi2 = 5,70 significatif au seuil de 6 %)			
Entreprises dans un processus de certification	13,3 % (4)	26,7 % (8)	60 % (18)
Entreprises hors démarche	38,1 % (16)	23,1 % (10)	38,1 % (16)

Les entreprises engagées dans un processus de certification se distinguent en diversifiant leurs modes de collecte de l'information. Ces entreprises n'hésitent pas à recourir à des études de marché, à consulter les rapports et communications écrites. De même ces entreprises participent davantage aux expositions, foires, salons qui sont autant d'occasion pour établir de nouveaux contacts et avoir accès à de nouvelles informations.

Tableau 25- Recherche d'information par le dirigeant

	De plutôt pas à pas du tout d'accord	Moyennement d'accord	De plutôt à tout à fait d'accord
Entreprises dans un processus de certification	36,7 % (11)	33,3 % (10)	30 % (9)
Entreprises hors démarche	23,8 % (10)	14,3 % (6)	61,9 % (26)

Chi2 = 7,01 (significatif au seuil de 5 %)

La collecte de l'information est très centralisée dans les entreprises hors démarche. Seuls 30 % des dirigeants engagés dans un processus de certification concentrent les activités de collecte de l'information entre leurs mains.

L'hypothèse 6a est vérifiée, en effet les entreprises dans un processus de certification ont tendance à diversifier tant les informations que les modes de collecte. Le fait que la collecte de l'information soit décentralisée encourage la formalisation du système d'information externe.

Pour ce qui est de l'hypothèse 6b, relative au système d'information interne, la vérification des hypothèses 2 (système documentaire développé) et 5 (système de planification et contrôle élaboré), nous permet de conclure que les entreprises engagées dans un processus de certification disposent d'un système d'information interne plus élaboré que celui des entreprises hors démarche.

Conclusion

Si l'on reprend l'ensemble des hypothèses, on se rend compte que les entreprises engagées dans un processus de certification se distinguent des entreprises hors démarche d'un point de vue organisationnel.

Tableau 26- Synthèse des résultats

	Nature de l'hypothèse	Vérification
Hypothèse 1	Les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une plus forte standardisation.	Oui
Hypothèse 2	Les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une plus forte formalisation.	Oui
Hypothèse 3	Les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une plus forte spécialisation.	Partielle
Hypothèse 4	Les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une plus forte centralisation.	Oui
Hypothèse 5	Les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par un système de planification et de contrôle davantage formalisé	Partielle
Hypothèse 6a	Les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par un système d'information externe davantage complexe.	Oui
Hypothèse 6b	Les entreprises engagées dans un processus de certification d'entreprise sont caractérisées par un système d'information interne davantage complexe.	Oui

Ces entreprises qui ont décidé d'adopter un modèle d'assurance de la qualité ne répondent plus à la définition classique de la PME spécifique. En ce sens, l'assurance qualité apparaît comme un facteur dénaturant. La mise en évidence d'un effet dénaturant ne vise pas à remettre en cause le paradigme de la spécificité. Bien au contraire, le courant de la dénaturation est destiné à définir le cadre de validité de ce paradigme, autrement dit, à en préciser les frontières. En outre, il ouvre de nouvelles voies de recherche en PME. On peut par exemple se demander si les modèles de gestion de la grande entreprise peuvent être transposés à ces nouvelles formes d'organisation ou s'il existe encore une barrière d'espèce qui rendent la greffe en l'état difficile voire impossible ?

Ce papier ne constitue que l'une des étapes dans l'instruction du phénomène de dénaturation. D'un point de vue méthodologique, il conviendrait d'enrichir l'étude pour tenir compte simultanément de l'ensemble des variables étudiées. Nous sommes en train de construire des analyses multifactorielles des correspondants multiples qui font apparaître parmi les types d'entreprises, un type, que l'on peut qualifier de « PME dénaturée », caractérisé par l'existence d'un système qualité et par une forte structuration des activités.

Cette réflexion peut susciter une autre interrogation : ce phénomène de dénaturation ne cache-t-il pas un effet-taille ? Il est particulièrement difficile d'identifier un seuil à partir duquel se manifeste l'effet-taille. Cependant, dans la littérature, certains travaux montrent que la structuration apparaît autour du seuil de 100 salariés (Kalika, 1988). Or l'effectif moyen du groupe d'entreprises engagées dans un processus de certification ne s'élève qu'à 47. De plus, les niveaux de structuration observés sont particulièrement élevés et correspondent davantage à ceux de la grande entreprise qu'à ceux de la moyenne entreprise. Cette dernière observation souligne les difficultés, largement évoquées par Julien (1994), auxquelles sont confrontés les chercheurs dans la définition et le repérage des PME, en termes d'effectif.

Bibliographie

- Blili S. et L. Raymond, « Les systèmes d'information », in P.A. Julien (éd.), *Les PME : Bilan et perspectives*, Economica, 1994.
- Chaston I., « A Relative Advantage Matrix to Stimulate an SME Sector Proactive Managerial Orientation », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 15, 1998.
- Curvalle B. et O. Torres, « L'EDI et le JAT condamnent-ils les PME ? », in Torres (éd.), *De nouvelles approches pour comprendre les PME*, Economica, 1998 (à paraître).
- D'Amboise G. & M. Muldowney, « Management Theory for Small Business : Attempts and Requirements », *Academy of Management Journal*, Vol. 13, N°2, 1988.
- Dubost N., « Les PME françaises évoluent-elles vers des bureaucraties ? », *Communication au colloque de l'AIMS*, Paris Dauphine, 1994.
- Froman B., « L'harmonisation ISO des systèmes qualité » *Enjeux*, N° 72, Ed. AFNOR, septembre, 1986.
- Gava M.J., « Les équipementiers dans la danse de la certification », *Enjeux*, N° 169, novembre, 1996.
- Gibb A. & M. Scott, « Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in the Small Business », *Journal of Management Studies*, Vol. 22, N°6, 1985.
- Godener, « La survenue des seuils organisationnels dans les PME industrielles en croissance », *Actes des XIV^{èmes} Journées des IAE*, tome 3, Nantes, 1998.
- Godener A., *La survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielles en croissance*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Grenoble 2, 1996.

- Gorgueu A. et R. Mathieu, « L'assurance qualité fournisseur de l'industrie automobile française », *Revue d'Economie Industrielle*, N° 75, 1996.
- Joyal A. et C. Ramangalahy, « Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices : une étude de cas », Communication au colloque de Carthage, *Compétitivité des PME et marchés sans frontières*, Octobre 1993.
- Julien P. A., « Pour une définition des PME », in P.A. Julien (éd.), *Les PME : Bilan et perspectives*, Economica, 1994.
- Kalika M., *Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, Performances*, Economica, 1988.
- Léo P.Y., « Le développement international des PME-PMI. Outil pour une analyse stratégique », Communication au colloque d'Aix-en-Provence, 1993.
- Mahe de Boislandelle H., *Gérer les hommes de la jeune entreprise*, Chotard Editeurs, 1993.
- Mansfield R., « Bureaucracy and centralization : An examination Of Organizational Structure », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, 1973.
- Marchesnay M., « Pour un modèle de l'hypofirme », in *Entreprise et organisation*, Economica, 1982.
- Marchesnay M., « La P.M.E. : Une gestion spécifique », *Economie Rurale*, N° 206, 1991.
- Marchesnay M., « Mintzberg on PME », *Revue Internationale PME*, Vol. 4, N°1, 1991.
- Marchesnay M., « La moyenne entreprise existe-t-elle ? », *RFG*, novembre - décembre, 1997.
- Matthews C. H. & S.G. Scott, « Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms : An Empirical Assessment », *Journal of Small Business Management*, October 1995.
- Messeghem K., « La PME face à l'assurance qualité », *Actes des XIV^{èmes} Journées des IAE*, tome 3, Nantes, 1998a.
- Messeghem K., « La qualité dans les relations interentreprises », *Actes de la VII^{ème} Conférence de l'AIMS*, Louvain, 1998b.
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, 1982.
- Pugh D.J. Hickson, C.R. Hinings & C. Turner, « The Context of Organization Structures », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, 1969.
- Pugh D.S., D.J. Hickson, C.R. Hinings & C. Turner, « Dimensions of Structure Organization », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, 1968.
- Robinson R.B., Jr J.A. Pearce II, G. S. Vozikis & T.S. Mescon, « The Relationship Between Stage of Development and Small Firm Planning and Performance », *Journal of Small Business Management*, April 1984.
- Stéphany E., « Analyse de l'impact d'un financement par capital-risque sur l'organisation et le management de la PME », in O. Torres (éd.), *De nouvelles approches pour comprendre les PME*, Economica, 1998 (à paraître).
- Torres O., *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la petite et moyenne entreprise : Application au cas de la globalisation*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Montpellier I, 1997.
- Torres O. (éd.), *De nouvelles approches pour comprendre les PME*, Paris, Economica, 1998 (à paraître).