

# CIFPME 98 de Nancy-Metz

## Titre de la communication

### *Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ?*

#### Auteurs

Jean-Michel PLANE et Olivier TORRES  
Maîtres de Conférences à l'Université Paul Valéry, Montpellier III  
Membres de l'ERFI (Université Montpellier I)

#### Résumé

Dans bien des PME, le recours au conseil apparaît comme une modalité stratégique qui peut faciliter l'acquisition de compétences sans pour autant que l'entreprise n'accroisse son effectif. Le conseil est donc une option stratégique de développement de l'entreprise qui est compatible avec une volonté de refus de la croissance.

Toutefois, le recours au conseil n'est pas une opération neutre sur le plan organisationnel. Il implique de nombreuses transformations qui peuvent parfois s'avérer fondamentales et remettre en cause profondément le fonctionnement classique de la PME : le conseil induit souvent de formaliser ce qui est informel, d'explicitier ce qui est implicite, de "procéduraliser" ce qui est processuel... En somme, le conseil peut s'avérer un facteur qui remet en cause les principales caractéristiques spécifiques de la PME. On dira que le conseil peut être un facteur de dénaturation de la PME.

La présente communication vise donc à répondre à l'interrogation centrale du colloque concernant la compétitivité et l'identité de la PME. En proposant un cas d'illustration de dénaturation de la PME par le recours au conseil, les auteurs veulent montrer les contradictions et les ambivalences entre les objectifs de montée en compétitivité et la volonté de préserver l'identité de la PME.

## ***Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ?***

Au cours des années 80, le taux de croissance du secteur a énormément ralenti et la concurrence est devenue beaucoup plus vive. La concurrence sur le marché du conseil est telle que les professionnels regardent désormais du côté des PME avec beaucoup plus d'attention qu'ils ne le faisaient jusqu'alors. Cependant, ce secteur est aussi prometteur que difficile, car la PME est attachée au conseil sur mesure, les produits standard ne pouvant pas toujours répondre parfaitement aux besoins d'une entreprise, où le plus souvent le métier est spécifique. Les principes et concepts de management ne peuvent s'appliquer de la même façon dans des entreprises de taille différente. Les spécificités du système de gestion de la PME constituent, pour la plupart des consultants, une barrière à l'entrée implicite (Ferrer, 1994).

Mais jusqu'où faut-il pousser la logique de la spécificité de gestion de la PME ? De façon générale, l'utilisation des arguments sur les spécificités organisationnelles peut parfois constituer un véritable réflexe protecteur et conservateur (Plane, 1995). Nous verrons que l'intervention-conseil implique de nombreuses transformations qui peuvent parfois remettre en cause profondément le fonctionnement classique de la PME : le conseil induit souvent de formaliser ce qui est informel, d'explicitier ce qui est implicite, de "procéduraliser" ce qui est processuel... En somme, le conseil peut s'avérer un facteur qui remet en cause les principales caractéristiques spécifiques de la PME. Il peut être considéré comme un facteur de dénaturation de la PME<sup>1</sup>.

### **1. Spécificité de l'intervention-conseil en PME**

#### *1. 1. Une stratégie fondée sur l'externalisation*

Le dirigeant de PME doit souvent se centrer sur les fonctions clés de sa chaîne de valeur, c'est-à-dire celles qui contribuent directement à l'avantage compétitif. Les avantages de la transaction l'emportent souvent sur l'internalisation à tel point que Marchesnay et Julien (1990) définissent la PME comme un « espace de transaction ». Les styles et le système de gestion propres à la PME conduisent souvent à un évitement de capacité (voir sur ce point l'article précurseur de Marchesnay (1981) et son modèle d'hypofirme) et l'appel à des prestations externes apparaît économiquement et stratégiquement plus avantageux. La notion de conseil est claire pour les dirigeants de PME qui en ont déjà eu une expérience. Ils peuvent considérer que le conseil contribue à l'amélioration des résultats de l'entreprise. Cependant,

---

<sup>1</sup> Le concept de dénaturation et ses implications font l'objet d'un examen approfondi dans TORRES. O (1997-a ; 1997-b ; 1997-c ; 1998).

pour les autres, le conseil demeure un terme plutôt vague, souvent relié à des clichés anciens ou quelque chose dont ils croient tout simplement ne pas avoir besoin. En fait, l'intervention d'un conseil dans une PME traduit d'abord une démarche de l'entreprise qui accepte explicitement, voire attend, une remise en cause, une rupture de sa tranquillité, y compris pour des interventions de faible ampleur.

### *1. 2. Un système de gestion peu différencié*

La PME est dotée de caractéristiques organisationnelles propres, de méthodes de gestion rudimentaires parfois, et d'une très forte intégration des objectifs de gestion. En ce sens, on observe peu de différenciation en grandes fonctions (marketing, ressources humaines...) comme on peut le trouver en ce qui concerne les grandes entreprises. Il en résulte une forte interpénétration des trois niveaux du système de gestion (opérationnel, animation et finalisation) ainsi que des problèmes opérationnels. En conséquence, « un problème rencontré pourrait s'analyser à partir des implications sur les différents sous-systèmes. Ceci lui confère une forte dimension stratégique. Pour maîtriser cette complexité, il faut tenir compte de la spécificité de ce système de gestion. En effet, les problèmes abordés ne sont ni simples ni compliqués, mais complexes. Et la résolution de problèmes complexes suppose une capacité de réflexion globale. Ainsi, on ne peut cloisonner la PME en territoires, et gérer les différentes fonctions de façon indépendante » (Ferrer, 1994). Le consultant doit donc tenir compte du caractère systémique de son intervention, ce qui suppose des compétences d'expert du management, mais aussi et surtout de facilitateur ou de catalyseur.

### *1. 3. Un rôle prépondérant du dirigeant et de ses attentes face au conseil*

Un des principaux éléments caractéristiques de la PME est la personnalisation de son mode de fonctionnement. Le rôle du dirigeant est prépondérant. Le consultant en PME doit impérativement intégrer cette dimension (Belet, 1993 ; Hego, 1993). C'est la raison pour laquelle Ferrer (1994) dresse une typologie qui relie le profil de l'entrepreneur et la nature du conseil.

Ainsi, afin de mieux appréhender les attentes des dirigeants dans le domaine du conseil en management, on reprendra la distinction entre l'externalisation de deux types de besoins de gestion : les prestations d'expertise et les prestations en management stratégique. En ce qui concerne les prestations d'expertise, les dirigeants souhaitent que le diagnostic soit suivi de solutions et de recommandations; ils n'attendent pas, en général, d'apports méthodologiques utilisables dans d'autres occasions. L'investissement consenti par le dirigeant entraîne l'attente d'une contrepartie du consultant extérieur qui devrait améliorer la situation initiale. Dès lors, le client peut se concentrer sur autre chose, rassuré par l'idée que l'expert assume désormais la situation puisqu'il lui a transmis la propriété du problème. Si la solution ne marche pas ou si l'information se révèle inutilisable, la faute en incombe au consultant : c'est lui l'expert. Le cœur de ce modèle de consultation expertale réside dans le fait que le client s'est fait son idée sur la nature du problème, sur la nature de l'aide requise, et sur le profil du consultant souhaité. L'essence du message adressé au consultant réside dans la décharge du problème, en échange d'une solution. La réussite d'une prestation sera fortement dépendante de la capacité du consultant à identifier les motivations du dirigeant et à moduler une proposition conforme aux attentes de celui-ci.

En reprenant la typologie des entrepreneurs PIC et CAP de Marchesnay (1991) et les travaux de Julhiet (1991) concernant le conseil en PME-PMI, Ferrer (1994) dresse le tableau suivant :

**Tableau 1.** – *Typologie des dirigeants et nature des prestations de conseil*

<b>Typologie d'entrepreneurs</b>	<b>Motivations de gestion</b>	<b>Attitude face au conseil</b>	<b>Nature des prestations de conseil</b>
<b>PIC</b>	<b>Préoccupations de BILAN et PATRIMOINE</b>	<b>Fermeture ou retranchement</b>	<b>Service de faire à résultat précis. Prestation d'expertise</b>
<b>CAP</b>	<b>Préoccupations de PROFIT et CROISSANCE</b>	<b>Ouverture ou recherche</b>	<b>Service d'orientation à résultat incertain, de type généraliste. Prestation en management stratégique</b>

Source : Ferrer. M, 1994

Dés lors que l'on considère qu'un consultant peut agir de différentes manières, il est important de dresser une typologie des modes d'intervention-conseil possibles en PME. On peut donc distinguer de façon très classique d'une part, les consultants experts (experts-comptables, informaticiens, ingénieurs-conseils...) qui sont essentiellement centrés sur des problèmes techniques et opérationnels que soumettent les clients, qui analysent et qui proposent des solutions opératoires ou algorithmiques pour les résoudre. D'autre part, on peut trouver les consultants facilitateurs axés sur une démarche stratégique propre au système de gestion et que l'on trouve dans une situation problématique. Ces consultants guident leurs clients, agissant comme facilitateurs en management stratégique pour les aider à résoudre des problèmes tels qu'un psychothérapeute peut le faire avec un patient en difficulté. En ce sens, le consultant contribue à aider les acteurs à résoudre eux-mêmes leurs propres difficultés et leur transmet son approche, ses méthodes, ses outils.

## **2. Les ambivalences de l'intervention-conseil en PME**

On peut identifier quatre relations ambivalentes particulièrement exacerbées lorsqu'un consultant est impliqué en PME.

### *2. 1. De l'informel au formel*

En PME, le consultant observe une prédominance des processus dans le mode de fonctionnement. L'absence de procédures, de planification et de programmation stratégique (Marchesnay, 1993) conduit le chercheur à travailler avec les acteurs sur des modes de régulation et d'actions processuels. Ce phénomène complexe conduit à rendre lisibles puis visibles des actes de gestion cachés. Toutefois, on peut souligner le fait que l'action du consultant peut conduire, à partir d'un arbitrage, à l'accroissement du niveau de formalisation. L'absence de règles formelles, de procédures ou de normes peut être parfois la cause de dysfonctionnements spécifiques à la PME. Le rôle de l'intervenant-conseil est alors de convaincre le dirigeant de la PME de l'utilité de mettre en place une plus grande formalisation des actes de gestion. La nécessité d'une plus grande formalisation au sein d'une PME semble s'affirmer dès lors que le propriétaire-dirigeant s'appuie sur des prestations de conseil en organisation ou en management. Dans ce cas de figure, le dirigeant souhaite progressivement

passer d'une logique entrepreneuriale à une logique managériale dans la mesure où l'un des objectifs est de planifier et de programmer les activités. Au total, la question de la contribution d'un intervenant en management au développement d'une petite entreprise peut être traitée à partir de l'analyse de l'évolution du rapport informel/formel dans la structure.

## *2. 2. Du caché au visible*

La démarche d'intervention interactive suppose une certaine connivence entre l'entrepreneur et le consultant. Dans cette optique, on peut penser que ce dernier va découvrir des faits tabous ou des phénomènes implicites que nombre d'acteurs préfèrent taire. En ce sens, l'activité du consultant n'est pas simple dans la mesure où il peut identifier par exemple un caractère excessivement autocratique du dirigeant malgré des intentions louables. Dans ce cas, l'action du consultant peut contribuer à une certaine dépersonnalisation du mode de gestion de l'entreprise en incitant par exemple le dirigeant à déléguer davantage. Par ailleurs, la mise en évidence de nombreux coûts cachés (Savall, Zardet, 1987) dans la structure peut constituer un véritable catalyseur pour le propriétaire-dirigeant qui peut ainsi prendre la décision de renforcer la logique de contrôle des coûts. L'intervenant-consultant provoque des perturbations chez les acteurs en explicitant des informations nouvelles qui remettent en cause certaines pratiques de gestion de l'entreprise (comme par exemple les pratiques de délégation concertée en petite entreprise). Ces nouvelles informations rendent explicite ce qui est implicite ce qui revient à formaliser des informations implicites qu'une partie des acteurs préfèrent taire (Plane, 1996-a ; 1996-b). Pour ce faire, le consultant peut mettre en œuvre des techniques de déstabilisation en bousculant les usages de l'entreprise, c'est-à-dire en produisant des actes non conformes aux pratiques courantes ou usuelles des acteurs. Ce non conformisme constitue une source de perturbation et permet de parler d'un véritable pouvoir interactif du consultant si l'on admet l'asymétrie des relations avec les acteurs. Cependant, il est important de souligner la nécessité pour l'intervenant de s'appuyer sur des techniques de stabilisation des acteurs afin d'éviter toute éviction de l'organisation (même si l'on considère l'éviction comme un phénomène ontologique scientifiquement intéressant). La stabilisation des comportements humains suppose que les informations activantes soient fondées sur une authenticité incontestable ce qui semble nécessiter une base d'information de qualité suffisante.

## *2. 3. De l'intention à l'action*

Le rapport entre le dit et le non dit dans les organisations est problématique pour tout intervenant. En fait, différentes observations semblent indiquer que les causes profondes des problèmes stratégiques rencontrés par l'entrepreneur sont rarement évoquées spontanément lors des entretiens. Une fois de plus, l'intervention dans le cadre d'une PME peut s'avérer extrêmement perturbatrice dans la mesure où le chercheur devra faire face à une part de non-dit plus importante que dans les grandes organisations. Lors de recherches antérieures, nous avons eu l'occasion de montrer que l'intention stratégique ne constitue pas nécessairement un gage de mise en œuvre (Plane, 1996-a). En PME, il apparaît que la place de l'oralité est très forte. L'attraction des dirigeants de PME pour les informations orales a été maintes fois mise en évidence (Fallery, 1983). "La préférence des chefs d'entreprise pour la communication orale se traduit par le recours à des processus mentaux de mémorisation et de traitement des informations de développement. Il est dès lors inévitable que la personnalité et les structures qu'ils mettent en place exercent des influences majeures sur les démarches de recherche et d'information des entreprises" (Philippe, 1990). Cette prédominance de la parole constitue à la fois une richesse pour un observateur mais également une source de difficulté supplémentaire dans la mesure où ce que l'on pourrait appeler "l'agir communiquant" ne semble pas toujours se

présenter. Le rôle de l'intervenant sera alors de faire la part entre l'intention déclarée et l'action effective.

Le dirigeant d'une PME gère très souvent son entreprise dans l'urgence ou pour le moins à très court terme. Dans ce cas, l'usage de la parole présente l'avantage de l'instantanéité. Les paroles s'envolent au gré des évolutions. Ce qui est dit un jour, peut être contredit le lendemain selon les circonstances. Si cette profonde instabilité des orientations stratégiques profite au dirigeant-proprétaire, elle peut s'avérer un facteur de découragement profond pour l'ensemble de ces collaborateurs totalement désorientés par une telle volatilité. Si le caractère intuitif de la stratégie des PME peut s'avérer un facteur de flexibilité et de souplesse, il peut en revanche atténuer l'effectivité des membres de l'organisation. La nécessité de passer à un mode plus planifié, plus stable peut dans certaines situations s'avérer profitable pour l'ensemble des membres de l'entreprise. Un des apports du conseil en PME est certainement de faire prendre conscience au dirigeant de l'intérêt pour lui et les membres de son entreprise de se projeter dans le futur et de mettre en place une procédure de planification stratégique. On sait que c'est davantage le processus d'élaboration d'un plan que le plan lui-même qui est facteur de performance. On peut rajouter que le processus de planification peut être un formidable instrument de dialogue et de cohésion du personnel. Le faible effectif des PME confère un avantage énorme, celui de permettre de faire participer tous les acteurs de l'entreprise. Si faire dialoguer quelques dizaines de personnes est facilement réalisable, cette tâche devient rapidement impossible lorsque l'effectif atteint plusieurs centaines, voire milliers d'employés.

#### *2. 4. De l'implicite à l'explicite*

A partir de la mise en place d'outils d'analyse (diagnostic, analyse de la gestion du temps, carte cognitive...), le consultant est très souvent conduit à expliciter l'implicite. Pour ce faire, on peut penser qu'il va restituer des informations socialisées au sein de la structure mais largement implicites. Par exemple, il est généralement admis qu'en PME, le dirigeant est souvent focalisé sur les problèmes urgents. Selon Mahé de Boislandelle (1996), "l'effet de grossissement tend à contracter les horizons de calcul". Dans ces conditions, un travail sur le thème de l'urgence en PME conduirait à identifier des actes de gestion courante réalisés dans l'urgence alors que leur valeur ajoutée semblerait très faible. En d'autres termes, cette explicitation permettrait à l'entrepreneur de s'interroger sur le caractère excessivement centralisé des modes de gestion de son entreprise et sur la possibilité de délégation d'activités à faible valeur ajoutée.

En définitive, il convient d'insister sur les apports spécifiques et expérimentés de la démarche ethnométhodologique en PME. Fondamentalement, la démarche présente un caractère fortement interactif dès lors que les investigations s'appuient sur des grilles d'analyse ou encore sur des outils de gestion interactifs comme par une grille d'analyse de la gestion du temps du dirigeant ou une cartographie des compétences. Ces instruments de gestion co-produits avec le propriétaire-dirigeant sont relativement structurants et permettent de construire une relation de travail professionnelle. Cependant, il est important de relever que les informations collectées, traitées puis restituées par le consultant doivent être suffisamment authentiques et pertinentes pour le dirigeant, ce qui constituera un gage de crédibilité et de professionnalisme pour l'intervenant. Par exemple, l'analyse des compétences au sein de la PME peut fournir au dirigeant une représentation instructive de l'état de son potentiel humain pouvant être particulièrement utile pour l'action stratégique. Par ailleurs, il convient de ne pas perdre de vue le caractère immatériel des prestations réalisées à partir de cette approche de

l'entreprise. En effet, il semble que l'équipe d'intervention devra légitimer son action en s'efforçant de produire des résultats intermédiaires. Ainsi, on peut penser que l'analyse de la gestion du temps du dirigeant doit rapidement conduire à des résolutions effectives comme l'accroissement du temps de travail consacré à l'activité commerciale ou à la communication externe. Dans le but de développer l'efficacité de ce type d'approche, il s'agit d'impliquer le plus grand nombre d'acteurs possible dans la démarche par exemple à partir d'un groupe de travail. Ce dispositif présente l'avantage d'associer le dirigeant à ses salariés, ce qui peut le conduire à déléguer des missions stimulantes pour ceux-ci. Par exemple, deux salariés pourraient réfléchir sur la mise en place de règles et de procédures de fonctionnement ou encore sur des indicateurs visant à enrichir le tableau de bord de pilotage de l'entreprise qui est probablement encore largement informel. Enfin, il convient de ne pas perdre de vue la nécessité pour l'intervenant-consultant d'aider le dirigeant «à s'aider» sans pour autant lui faire perdre la face dans la mesure où l'on sait que cette forme d'investigation induit inévitablement un déséquilibre entre l'offreur et le demandeur. En effet, le fait de demander de l'aide, induit dès le départ une situation déséquilibrée, d'autant plus mal vécue que l'autonomie est particulièrement importante en PME. Le déséquilibre de la situation d'interaction nécessite que l'intervenant opère rapidement un rééquilibrage, sous peine de se faire rejeter par le dirigeant.

### 2. 5. De l'ego-firme à la décentralisation

Il est communément admis que la gestion dans les PME est extrêmement centralisée, voire personnalisée. La personnalité du dirigeant s'exprime à travers les différentes facettes de la gestion quotidienne de son entreprise. Les valeurs du dirigeant, son profil psychologique, ses buts et aspirations déterminent le fonctionnement de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle on peut considérer la PME comme une *ego-firme*. On peut même rajouter que plus la taille est petite, plus le poids du dirigeant est grandissant au point de le rendre de plus en plus indispensable. Ce phénomène peut déboucher sur un *effet-Egotrophie*, lequel symbolise le risque d'hypertrophie de l'*ego* du dirigeant de PME dont une attitude trop narcissique nuit à la lucidité nécessaire pour gérer une affaire. L'*ego* démesuré de certains dirigeants rend parfois les conditions de travail en PME moins conviviales que ne le laissent entendre les adeptes du *small is beautiful*. Certains dirigeants veulent tout faire, tout savoir, tout entendre mais toujours sans partage.

Cette centralisation peut déboucher sur des situations difficiles pour les collaborateurs du dirigeant. Derrière le cliché de l'entreprise à taille humaine se cache parfois une réalité beaucoup plus contrastée où le poids du dirigeant-proprétaire peut rapidement devenir oppressant, où le paternalisme peut insidieusement relever du caporalisme le plus étroit. Le dirigeant omniprésent peut à l'épreuve se révéler omnipotent. Ce rôle prépondérant qu'exerce le dirigeant-proprétaire peut alors être la cause de nombreuses inhibitions auprès des employés de l'entreprise. L'espace de direction se restreignant la plupart du temps autour d'une seule personne, il devient difficile pour un cadre dans une telle situation de pouvoir prendre des initiatives. Ce type de situation peut même conduire à une infantilisation des subordonnés, lesquels sont souvent réduits à assurer les tâches les plus ingrates que le dirigeant délaisse.

Pour toutes ces raisons, il est parfois utile de préconiser au dirigeant de déléguer certaines tâches, surtout lorsqu'elles sont à faible valeur ajoutée. L'intervenant-conseil peut exercer un rôle déterminant dans cette étape qui illustre un changement fondamental dans le mode de gestion de la PME.

### 3. L'intervention-conseil en PME : pour une approche managériale

Nous voudrions insister sur une image nouvelle de la PME qui doit être vue comme un idéal type que nous qualifierons de PME managériale (Torrès, 1998). Le terme managérial peut paraître paradoxal lorsqu'il est employé pour décrire le mode de fonctionnement d'une PME. En général, la logique managériale est associée à la grande entreprise. Pourtant, l'idée centrale de cette communication est précisément de mettre en évidence l'émergence de pratiques managériales dans le cadre d'entreprises de petite taille.

Bien que de petite dimension, la *PME managériale* est en rupture avec son homologue classique sur un grand nombre de points. Elle substitue l'explicite à l'implicite, le procédural au processuel, le formel à l'informel, l'écrit au verbal, le délibéré à l'émergent, le planifié à l'intuitif, l'immatériel au matériel... La *PME managériale* est une PME dont les pratiques de gestion font appel à des compétences managériales relativement sophistiquées et souvent extérieures à l'entreprise. La *PME managériale* est l'anti-thèse de la PME classique.

Deux types de profils de dirigeants peuvent alors être distingués. Le premier est le dirigeant classique. C'est celui qui cherche à conserver les spécificités de gestion de sa PME. Ce dirigeant refuse d'explicitier, de formaliser, de procéduraliser, de déléguer car c'est peut-être une manière pour lui de conserver les pleins pouvoirs au sein de l'entreprise. A l'opposé, le dirigeant managérial n'hésite pas à rompre avec le mode de fonctionnement classique de la PME. Il acceptera de remettre en cause les spécificités de gestion de la PME à condition qu'il y trouve un intérêt. Dans ce cas, la dénaturation vaut tout autant pour des motifs de croissance que de rationalisation de l'appareil productif. Une PME, sans forcément accroître son chiffre d'affaires, peut rompre avec le schéma classique pour de nombreuses raisons :

- lors d'un rachat, le repreneur provenant d'une grande entreprise transfère le modèle managérial de son ancien lieu de travail,
- les pressions de l'environnement imposent des modes de gestion sophistiqués (certification qualité, normalisation, EDI, JAT, globalisation...).

Le rapport au conseil et la nature de la prestation sont bien entendu différents selon les types de profils. Le dirigeant classique privilégiera le conseil de faire, opérationnel. La portée du conseil est restreinte et ponctuelle. En revanche, le dirigeant managérial n'hésitera pas à élargir le champ d'intervention. Les prestations de conseil seront plus nombreuses, plus longues et pourront porter sur des domaines stratégiques. On peut même faire l'hypothèse que ce type de dirigeant utilise le conseil pour faciliter la remise en cause du modèle entrepreneurial.

La *PME managériale* est en fait cette *PME grande entreprise miniature* que tant de chercheurs se sont refusés à reconnaître l'existence. Combien d'ouvrages, d'articles, de communications postulent de façon catégorique que la PME ne peut ni ne doit être appréhendée comme une grande entreprise en réduction ou en transition. La *PME managériale* est précisément cette PME, cachée dans l'ombre du paradigme de la spécificité. C'est parce qu'elle présente tous les traits contraires de la PME classique que nous la rattachons au paradigme de la dénaturation (Tableau 2).

**Tableau 2.** – *Les PME classique et managériale*

	<b>LA PME CLASSIQUE</b>	<b>LA PME MANAGERIALE</b>
--	-------------------------	---------------------------



<b>Les attributs principaux</b>	l'intuitif le processuel l'oral la personnalisation l'implicite l'informel l'isolement la matérialité	le planifié le procédural l'écrit la décentralisation l'explicite le formel l'ouverture l'immatérialité
<b>Attitude du dirigeant à l'égard des spécificités de gestion de sa PME</b>	Le dirigeant cherche à conserver les spécificités de gestion de sa PME.	Le dirigeant accepte de remettre en cause les spécificités de gestion de sa PME
<b>Types de prestation de conseil recherchée</b>	Conseil de faire, opérationnel	Conseil de faire-faire, stratégique
<b>Paradigme de référence</b>	Paradigme de la spécificité	Paradigme de la dénaturation

La conviction qui se forge est qu'il ne saurait y avoir de totem (la PME est spécifique) et de tabou (la PME est une grande entreprise miniature) en recherche PME. Sous certaines conditions, les travaux élaborés dans le cadre de la grande entreprise peuvent servir à comprendre et parfois à atténuer les inconvénients liés à la forme classique de la PME. Les caractères informels, intuitifs, personnalisés, processuels qui définissent si bien la conception classique de la PME, peuvent dans certaines circonstances occasionner de nombreux dysfonctionnements et peut-être remettre en cause la survie de l'entreprise. Dans ces conditions, certaines entreprises de petite taille ne gagneraient-elles pas en efficacité, en efficience, voire en effectivité, à mettre en place certains modes de gestion et outils conçus initialement pour la seule grande entreprise ? Dans certaines situations, il semble judicieux de préconiser la dénaturation ou de "chasser le naturel". Cette remarque implique également que certains travaux spécifiques à la PME puissent à leur tour être appliqués dans le cadre de la grande entreprise. L'intérêt que suscite la notion d'intrapreneurship fournit la preuve du pont conceptuel qui peut et doit désormais s'opérer entre les travaux concernant les grandes entreprises et les PME. Après de longues années de "no bridge", les communautés scientifiques trouvent aujourd'hui des circonstances favorables à des échanges fructueux.

## CONCLUSION :

La prestation de conseil peut être un facteur d'efficacité, d'efficience et d'effectivité. Le recours au conseil permet à une PME d'acquérir des compétences qu'elle ne possède pas. Elle peut également déboucher sur la mise en place de dispositifs de travail et d'outils plus performants en termes de coûts ou de temps. Le recours au conseil peut être aussi un facteur de dialogue, de cohésion et de participation. Il peut alors accroître l'effectivité des salariés de l'entreprise.

Au-delà de l'intérêt pour une PME de recourir au conseil, nous avons voulu dans cette communication insister sur les spécificités de la prestation de conseil dans le cadre d'une PME. La gestion de la PME est spécifique. C'est la raison pour laquelle l'intervention-conseil dans une PME présente également des spécificités. Mais au-delà de ces particularités, nous avons

également voulu montrer que le recours au conseil peut être un moyen de remettre en cause certaines caractéristiques propres aux PME.

La prestation de conseil peut remettre en cause les caractères informel, implicite, intuitif, personnalisé au profit de plus de formalisation, d'explicitation, de planification et de délégation. En définitive, le conseil peut *chassez le naturel* dans les PME. C'est la raison pour laquelle nous inscrivons la prestation de conseil dans la problématique plus large de la dénaturation de la PME. Certaines PME sont loin de correspondre au portrait idyllique du *small is beautiful*. Le mode de gestion entrepreneurial présente ses avantages et ses inconvénients. Certains contextes se prêtent mieux que d'autres au mode de gestion classique de la PME. Certaines situations impliquent au contraire des modes de gestion plus managériaux, lesquels s'éloignent du modèle classique de la PME. La montée de la globalisation (Torrès, 1997-a), L'EDI ou le JAT (Curvalle et Torrès, 1998), la certification qualité (Messeghem, 1998), le capital-risque (Stephany, 1998), la multiplication des alliances (Puthod, 1998), les phénomènes de réseau et d'hypogroupe (Debray et Leyronas, 1998) sont autant de contextes et de pratiques pour lesquels les entreprises de petite taille semblent adopter des comportements radicalement différents d'une PME classique. Dans ces contextes, il est possible de considérer que le mode de gestion de la PME peut s'avérer contre-performant. Dans ce cas, il peut paraître logique de promouvoir la dénaturation de la PME et d'accompagner l'entreprise dans sa métamorphose. La prestation de conseil peut faciliter cette tâche périlleuse. Conduire une PME à transgresser les limites de sa propre spécificité est peut être la tâche la plus stimulante de l'intervention-conseil.

## **Bibliographie :**

- BELET. D (1993), « Prestations de conseil auprès des PME-PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants », *Revue Internationale PME*, Vol 6, n°2.
- CURVALLE. B et O. TORRES (1998), « Le système EDI/JAT condamne-t-il les PME ? », dans *De nouvelles approches pour comprendre les PME*, Editions Economica, Collection *Recherche en Gestion*, (à paraître).
- DEBRAY. C et C. LEYRONAS (1998), « Le réseau et l'hypogroupe : de nouvelles stratégies organisationnelles en PME », dans *De nouvelles approches pour comprendre les PME*, Editions Economica, Collection *Recherche en Gestion*, (à paraître).
- FALLERY. B (1983), Un système d'information du dirigeant pour les PME", *Revue Française de Gestion*, Nov.-Déc., p. 70-76.
- FERRER. M (1994), « L'efficacité du conseil en management stratégique dans un contexte d'intervention spécifique : la PME », acte du premier tutorat collectif CRET-ERFI, 3-4 Novembre, Aix-en-Provence.
- FERRER. M et J. M. PLANE (1997), « Le conseil à la PME », p. 126-133 dans « Gestion de la PME-PMI » sous la direction de MARCHESNAY. M et C. FOURCADE, Edition Nathan, 317 pages.
- HEGO, E (1994), « Le recours des PME agro-alimentaires au conseil à l'export », *Revue Internationale PME*, Vol 7, n°2.
- JULHIET. B (1991), *Le conseil en PMI*, Ministère de l'industrie et du commerce extérieur 1986-1991.

- MAHE DE BOISLANDELLE. H (1996), "L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH", actes du 3ème Congrès International Francophone PME (CIFPME 96), Trois Rivières, Québec, p. 101-115.
- MARCHESNAY. M (1982), « Pour un modèle d'hypofirme », dans *Entreprise et organisation, mélanges en l'honneur du Professeur Aubert-Krier*, Paris, Editions Economica, p. 71-91.
- MARCHESNAY. M et P. A. JULIEN (1990), « The small business : as a transaction space », *Entrepreneurship and Regional Development*, n°2, p. 267-277.
- MARCHESNAY. M (1991), « La PME : une gestion spécifique ? », *Economie rurale*, n° 206, p. 11-17.
- MARCHESNAY. M (1993), "PME, stratégie et recherche", *Revue Française de Gestion*, n° 95, p. 70-76.
- MESSEGHEM. K (1998), « Les spécificités de la PME face à l'assurance-qualité », dans *De nouvelles approches pour comprendre les PME*, Editions Economica, Collection *Recherche en Gestion*, (à paraître).
- PHILIPPE. J (1990) "Information et milieu économique des ressources à mobiliser" in *Stratégies internationales des PME*, Editions Economica, 263 pages.
- PLANE. J. M (1994), « Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise – cas d'expérimentations », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière – Lyon II, 741 pages.
- PLANE. J. M (1996-a), "Pour une approche ethnométhodologique de la petite entreprise", Actes du 3ème Congrès International Francophone de la PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Tome 2, pp. 1106-1117.
- PLANE. J. M (1996-b), « Pouvoir interactif des intervenants en management stratégique », *Revue Sciences de la Société*, n°38, p. 111-127.
- PUTHOD. D (1998), « L'alliance, une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME », dans *De nouvelles approches pour comprendre les PME*, Editions Economica, Collection *Recherche en Gestion*, (à paraître).
- SAVALL. H et V. ZARDET (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Editions Economica.
- STEPHANY. E (1998), « Analyse de l'impact d'un financement par capital-risque sur l'organisation et le management de la PME », dans *De nouvelles approches pour comprendre les PME*, Editions Economica, Collection *Recherche en Gestion*, (à paraître).
- TORRES. O (1997-a), "Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME : application au cas de la globalisation", Thèse de Doctorat de l'Université de Montpellier I, 352 pages.
- TORRES. O (1997-b), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, Vol. 10, n°2, p. 9-43.
- TORRES. O (1997-c), « Le management stratégique de la PME : entre spécificité et dénaturation », 6<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, HEC Montréal, Québec, 25-27 juin.
- TORRES. O (1998), (Coordonné par), *De nouvelles approches pour comprendre les PME*, Editions Economica, Collection *Recherche en Gestion*, (à paraître).