



AIREPME

Association Internationale de REcherche en PME

CIFPME 2000

**5° Congrès International Francophone
sur la PME**

25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution
des Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en
Entrepreneuriat et en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

Frédéric CREPLET*

BETA – Université Louis Pasteur, Strasbourg

Blandine LANOUX*

BETA – Université Louis Pasteur, Strasbourg

***Pour une approche dialogique du rôle de
l'entrepreneur / manager dans l'évolution
des PME : l'ISO comme révélateur...***

* *BETA - Université Louis Pasteur, Strasbourg*

61, avenue de la Forêt Noire

F - 67 070 Strasbourg, Cedex 07

tel:33 (0) 3 90 41 41 00

fax: 33 (0) 3 90 41 40 50

E-mail : creplet@cournot.u-strasbg.fr ; blandine@cournot.u-strasbg.fr

Introduction

La population “ PME ” est un thème de recherche à part entière depuis quelques années. Il est, d’une certaine manière, en rupture avec les visions hégémoniques des études menées sur les grandes entreprises, où l’identification de modèles génériques est plus aisée. Cependant, la PME ne peut être appréhendée de manière globale tant elle est synonyme de diversité et d’hétérogénéité, selon que l’on se place sur des plans sectoriels, géographiques ou encore financiers. Toutefois convaincus qu’il était possible de dégager un certain nombre de spécificités et de caractéristiques communes aux PME par rapport à d’autres organisations, nous avons cherché à étudier la façon dont elles parvenaient à s’approprier des outils de gestion conçus à l’origine par ou pour les GE (grandes entreprises). Les systèmes de gestion par la qualité de type ISO 9000 ont plus particulièrement attiré notre attention pour la raison suivante : il nous est apparu que le modèle ISO pouvait être exploité non pas comme une prescription, mais comme un guide par les PME soucieuses de préserver leurs avantages compétitifs en terme de flexibilité notamment.

En menant plus avant notre réflexion, nous avons émis l’hypothèse que l’adoption d’un système qualité pourrait jouer le rôle de catalyseur dans une perspective de développement, ou plus généralement de transformation des PME. Prenant acte des particularismes de leur leadership, et sur la base de nos observations empiriques (le cas “ Newflooring ”), nous posons comme postulat que pour *évoluer*, la PME doit détenir à sa tête un acteur bicéphale guidé par une *vision entrepreneuriale*, ayant tant les caractéristiques du créateur, du coordonnateur, que celle du facilitateur d’opportunités. Celui-ci est – selon les cas – unique ou multiple et possède comme principal objectif de faire évoluer son organisation en veillant à conserver une cohérence interne et une pertinence, vis-à-vis de l’environnement qui l’entoure. Nous montrons que pour assurer une telle quête, la structuration des systèmes de gestion internes est un préalable obligatoire. En effet, ne garantissent-ils pas une certaine circulation de l’information, la mise en œuvre d’outils de pilotage, une organisation stabilisée voire une capitalisation des “ compétences fondamentales ” de l’entreprise ? Sans eux, certaines PME évoluent sans doute, néanmoins elles ne se dirigent pas vers le chemin de la pérennité et vers de nouvelles sources d’évolution... Nous ne cherchons pas à affirmer en cela, que les systèmes de gestion assurent des sentiers de croissance sans obstacles, toutefois, ils évitent que bon nombre d’entre eux soient sinueux et d’une fin abrupte.

1) Le cadre théorique

1.1. Normes ISO et PME

Les normes ISO 9000 relatives à la gestion de la qualité dans les entreprises définissent des prescriptions et des modèles qui autorisent notamment le concept de certification. Leur application n’est pas obligatoire, mais elle peut devenir indispensable par suite de la pression exercée par des clients.

L’assurance de la qualité comprend toutes les actions préétablies et systématiques destinées à donner confiance au client dans le fait qu’il obtiendra la qualité spécifiée. On lui donne les preuves que les processus sont maîtrisés. La comparaison de l’organisation du système qualité à un référentiel défini se fait au travers des audits qualité. L’intérêt des normes internationales comme l’ISO 9000 se situe dans le contournement de deux problèmes : la variété des référentiels et le nombre d’audits subis par les fournisseurs.

Le développement des normes a été porté dans une large mesure par le phénomène de prolongement des systèmes qualité des GE vers leurs sous-traitants. C’est le cas depuis longtemps dans les secteurs de l’automobile et de l’aéronautique qui ont développé leurs propres systèmes d’homologation. Mais le phénomène s’est élargi aux grands distributeurs. Dans ce contexte, la demande de certificat apparaît comme une arme discrétionnaire aux mains de l’acheteur pour la sélection de ses fournisseurs. C’est une nouvelle contrainte imposée à ces derniers pour éviter de perdre un marché.

Mais la certification peut également être considérée comme une opportunité extérieure offerte à l’entreprise d’intégrer de nouvelles méthodes de gestion et de nouveaux savoir-faire. Elle peut placer

¹ Ce travail a bénéficié du support financier du programme européen TIPIK sur la codification de la connaissance. Les auteurs remercient l’ensemble des chercheurs du BETA participant à ce programme pour leurs remarques et suggestions et restent évidemment seuls responsables d’erreurs ou omissions.

explicitement la gestion de la qualité au centre des préoccupations du management et faire participer tous ses membres à un projet d'amélioration.

“ L'image de marque ” qu'elle procure peut constituer un avantage concurrentiel dans certains secteurs où elle n'est pas encore courante, et un gage de sérieux auprès de partenaires tels que les banques, les organismes publics ou les actionnaires.

Les normes impliquent une typologie générale des entreprises qui ne fait pas de distinction entre les grandes et les petites, ni entre les industries et les services. En revanche trois modèles d'assurance qualité sont fournis. Ils correspondent à des exigences de conformité couvrant des processus plus ou moins nombreux dans l'entreprise². Pour Mispelblom (1999), les normes semblent avoir aussi pour but d'imposer à toutes entreprises des organisations analogues à celles des plus professionnalisées d'entre elles.

L'environnement dans lequel s'opère l'adoption d'un système qualité, et plus précisément la certification, n'amènerait à aucune réflexion particulière si PME et GE possédaient les mêmes caractéristiques. Or les différences sont indéniables, tant au niveau structurel que procédural ou sur l'utilisation des ressources. Ces différences vont jouer sur la pertinence, le contenu et la mise en œuvre du système qualité choisi.

1.2. Adoption de Systèmes Qualité : Atouts et Handicaps des PME

Dans un premier temps, nous nous sommes penchés sur l'influence des spécificités des PME sur le mode d'appropriation d'un système qualité.

Définir la PME de manière robuste en proposant une grille analytique par tranches de nombres de salariés, de chiffres d'affaires ou de dimensions géographiques est une démarche qui ne nous satisfait pas. A cela plusieurs raisons, dont la première est qu'une définition unique perd son sens face à la diversité des cas. La PME n'existe pas. Il convient mieux de parler *des PME* (Torrès, 1999). Cette constatation n'interdit pas de dégager certains traits distinctifs, certaines caractéristiques communes, qui vont délimiter le cadre de nos recherches. C'est pourquoi, nous proposons deux axes d'approche :

Le premier axe³ concerne l'indépendance juridique et financière de l'entreprise. Il faut distinguer les PME, des établissements de groupe pouvant *a priori* connaître les mêmes traits distinctifs. Julien (1997) note ainsi : “ un petit établissement contrôlé par une grande entreprise n'est pas une PME ”. Une PME peut prendre des formes juridiques de manière indifférente (Sàrl, Société Anonyme classique, Société Anonyme avec Conseil de Surveillance, etc.) voire être contrôlée par une autre PME.

L'indépendance revêt toutefois une limite dans la caractérisation des PME : qu'en est-il des entreprises appartenant à une franchise ou à un groupement d'entreprises ? Le degré d'indépendance est primordiale néanmoins l'autonomie accordée à l'entité en question, l'est tout autant. Par exemple, certains sous-traitants liés à un seul donneur d'ordre conservent une autonomie, dans la mesure où ils détiennent un “ actif spécifique ” les rendant incontournables. *A contrario*, un distributeur franchisé d'un fabricant national ou international ne possède que l'illusion d'une réelle autonomie ; il reste sous le joug de ses politiques commerciale et tarifaire, etc. Cette dernière entité relève alors plus du statut de filiale, indépendante juridiquement et financièrement, mais non de la PME, dans la mesure où elle ne possède ni les moyens de production, ni le concept associé à la franchise.

Notre deuxième axe d'approche repose sur des critères d'ordre quantitatif comme la taille. Ainsi, la définition de la CEE retient trois critères (Munier 1999, P. 51) : les effectifs sont inférieurs à 500 salariés ; les actifs nets inférieurs à 75 millions d'EURO ; la PME n'appartient pas à un groupe dont la tête⁴ n'est pas elle-même une PME (participation maximale de 33%). La définition française appréhende, quant à elle, comme PME, les entreprises allant de 20 à 499 salariés.

² L'ISO 9003 ne couvre que le contrôle final, ISO 9002 s'intéresse à la réalisation, tandis que l'ISO 9001 prend en compte toutes les étapes de la conception à la réalisation

³ Notre définition rejoint sur bon nombre de points le chapitre nommé “ Pour une définition des PME ” de l'ouvrage GREPME cité plus haut. Nous rappelons à cet effet, que notre objectif n'est pas ici de constituer une nouvelle approche inédite des PME en France, mais de s'appuyer sur des recherches reconnues et établies, pour construire une réflexion liée à l'évolution de la PME, fondée sur des dimensions cognitives / entrepreneuriales et managériales.

⁴ Une tête de groupe est “ (...) une entreprise qui contrôle au moins une autre entreprise et qui n'est contrôlée par aucune société. Elle détient en général le pouvoir central de décision. Toutefois, le plus

Nous différencions donc les PME des autres types d'entreprises sur la base de leur indépendance juridique et financière, de leur autonomie opérationnelle et stratégique et du nombre de leurs salariés.

La seconde raison pour laquelle nous ne pouvons nous contenter d'une définition unique, c'est que **les PME sont des "systèmes complexes"** (Marchesnay, 1994).

La prise en compte de facteurs de contingence, de leur interdépendance et de leur influence sur le fonctionnement et l'évolution de l'entreprise, rend caduque le paradigme de la spécificité universelle de la PME.

Dans cette perspective systémique, **nous avons formulé un certain nombre d'hypothèses sur la manière dont les PME adoptent un système qualité.** Nous les avons classées selon qu'elles représentaient plutôt un atout ou un handicap pour la firme.

Les atouts des PME :

- Dans toute la littérature qualitative, on retrouve la reconnaissance unanime du **rôle prépondérant** joué par la **Direction**. Les PME disposent d'un avantage évident de ce point de vue en raison de la très bonne "visibilité" dont jouissent les dirigeants. Ces derniers peuvent plus facilement appuyer sur l'importance de la qualité et cela de manière claire, par comparaison à la GE.
- La focalisation sur la satisfaction du client : En PME, les **salariés** sont plus **proches de l'output final** de l'entreprise et de ses clients. Cette situation crée et attise en principe le sens des responsabilités.
- Les petites sociétés font preuve d'une tendance naturelle vers la **transfonctionnalité des activités** parce que les échelons hiérarchiques sont moins nombreux. Avec moins de personnes à mobiliser, le changement peut intervenir plus vite.
- Dans la firme de petite taille, les salariés ont une meilleure perception de la rentabilité de leur entreprise. Ils participent plus volontiers à l'amélioration parce qu'ils ont conscience des **répercussions directes sur leurs conditions personnelles** (Julien et Carrière, 1994). Les individus voient plus clairement leurs efforts se traduire par des résultats tangibles.
- **Communication et coordination sont plus fluides** et moins bureaucratiques que dans les grandes organisations. Les responsables et les personnels ont plus facilement accès les uns aux autres, ce qui favorise l'efficacité dans la résolution de problèmes et la simplicité des processus de décision.
- La **résistance au changement** est potentiellement plus sensible et plus significative dans les plus grandes organisations que dans les PME. A ce phénomène, des causes multiples dont l'existence d'un grand nombre de groupes d'intérêts divergents dans les GE, un état d'esprit balkanique (départements, fonctions...), un degré élevé de diversité culturelle et d'inertie, l'existence d'une standardisation et d'une formalisation développées, la quantité largement plus importante de salariés impliqués, des difficultés de communication et la forme potentielle du syndicalisme. De plus la multiplicité des sites peut accroître la complexité de l'implantation. Les PME opèrent généralement à partir d'un site unique.

Les handicaps des PME :

- Comme nous l'avons déjà souligné, la personnalité du propriétaire dirigeant a un impact énorme sur la culture dans la PME. Sa tendance autocratique (structure entrepreneuriale de Mintzberg), sa volonté de vouloir tout contrôler, s'inscrit à contrario de la nécessaire décentralisation exigée par la maîtrise de la qualité. De plus, **rares sont les entrepreneurs formés à la gestion**. Il peut en résulter un **biais dans leur vision**.
- La taille limitée de l'équipe de gestionnaires signifie que les individus doivent assumer un certain nombre de fonctions différentes avec peu de recul. Fréquemment ils sont **submergés par les tâches journalières** et disposent de peu de temps pour les activités "annexes" ou considérées comme telles.
- La structure aplatie de la PME peut frustrer les employés parce que les **perspectives de carrière sont rares**. C'est la raison pour laquelle les PME ont du mal à trouver des personnels qualifiés de valeur et surtout à les retenir. A cela s'ajoute la logique familiale du dirigeant (Bauer, 1993) qui favorise l'emploi de proches quelques fois incompetents.

fréquemment, une certaine autonomie est laissée aux filiales et sous-filiales". SESSI (1997). Définition et référence provenant de Munier F. (1999).

- Le “ **syndrome du papillon** ” (Torrès, 1999) ou l’effet “ loupe ” représente encore une faiblesse. La petite dimension de la PME renforce l’intensité des phénomènes qui se déroulent en son sein. L’échec d’une nouvelle activité peut être quelque peu gênant pour une grande entreprise. Elle peut s’avérer catastrophique pour une petite. Or le diagnostic, la construction et la mise en œuvre de la gestion certifiée d’un système qualité représente un véritable investissement dont le coût varie selon les évaluations de 500 KF à 2000 KF (Messegem, 1998).
- Le handicap majeure de la PME réside enfin dans son **manque cruel de ressources**, le terme ressources étant à prendre au sens large. Elle souffre de carence de savoir-faire spécialisés (Bayad et Paradas, 1998) et d’expertise technique et d’un manque de capital (Lachmann, 1996). Le temps accordé au management fait aussi défaut.

L’étude de quatre cas concrets d’adoption de systèmes qualité par des PME anglaises ont amené Ghobadian et Gallear (1996) à un certain nombre de conclusions. Tout d’abord, les caractéristiques de la PME ne permettent pas de conclure à l’incompatibilité de son mode de fonctionnement avec les principes de la gestion par la qualité. Au contraire, elle dispose d’avantages, surtout en ce qui concerne la mobilisation de ses membres et le partage de valeurs communes insufflées par la direction. En revanche se pose la question de la véritable nécessité de formaliser la communication ou de construire un système sophistiqué de mesure des performances du personnel.

Mais à nos yeux, le point crucial qui ressort des études empiriques de Ghobadian et Gallear (1996) est le suivant : **les modes d’adoption de systèmes qualité observés au sein des PME sont clairement contingents à la démarche cognitive du dirigeant**. Ce dernier doit convaincre toutes les parties prenantes de l’entreprise de la pertinence de la démarche qualité en proposant un projet cohérent. Pour cela, il doit lui-même être convaincu. Pour Messegem et Varraut (1997), **le dirigeant joue un rôle clef dans le mode d’appropriation de la norme ISO 9002 dans la mesure où le degré d’internalisation des nouveaux outils de gestion de la qualité s’inscrit dans la concrétisation de tout ou partie de la vision entrepreneuriale**. Nous pensons que cette assertion prête à controverse et nécessite un examen un peu plus approfondi.

1.3. Les processus cognitifs des dirigeants

Messegem et Varraut (1997) estiment que la démarche de certification constitue un investissement immatériel. C’est pourquoi, ils différencient deux types de processus de décision selon l’attitude proactive et réactive du dirigeant⁵. Il s’agit en fait de deux extrêmes d’un segment.

Dans le **processus proactif**, le dirigeant recherche les opportunités, fait preuve d’initiatives, agit et persévère dans la recherche d’un but occasionnant le changement. Ce que la plupart des managers perçoivent comme un dilemme (les mauvais résultats d’un établissement ou d’une filiale) en le traitant comme une crise (analyse détaillée de ce qui ne va pas), l’*entrepreneur* est capable de le retourner en une opportunité (on peut connaître une croissance plus efficace avec un nouveau concept). Il “ sur-résout ” le problème en décidant du lancement de nouveaux produits ou bien de l’adoption de nouvelles technologies par exemple. Ainsi, dans le cas où le dirigeant considère que la certification d’entreprise est un moyen de se constituer un avantage concurrentiel, sa désirabilité sera grande. Elle sera d’autant plus forte que le nombre d’entreprises s’étant déjà lancées dans la démarche sera faible. Les auteurs précités donnent comme exemple les démarches d’assurance qualité réussies parmi les industries agro-alimentaires. Dans ce secteur, certains dirigeants ont su anticiper avant les autres le durcissement des relations interentreprises et promouvoir le partenariat avec leurs clients.

Le **processus réactif** est caractéristique de la stratégie adaptative. Dans ce cas, l’attitude du dirigeant est plutôt réactive. L’importance de la *vision entrepreneuriale* est estompée. Un événement peut précipiter la prise de décision. Ainsi, dans le cas de la certification, le durcissement des conditions d’achat imposées par certains clients peut constituer ce déclencheur. A la limite, le décideur ne se demande pas si la démarche d’assurance qualité est véritablement la solution la mieux indiquée pour son entreprise. Il cherche à répondre aux nouvelles exigences en recourant à des solutions déjà éprouvées par d’autres.

⁵ Messegem et Varraut citent Guillon (1993) pour appuyer leur idée; mais le concept de processus réactif et proactif existe déjà chez Schumpeter (1935), et sert à décrire les modes d’adoption des innovations.

Derrière ce modèle se cache une hypothèse implicite : on suppose que la démarche de mise en place d'un système qualité et plus particulièrement l'adoption de la certification représente pour la PME un changement organisationnel fondamental. En conséquence, on fait appel à des modèles d'analyse cognitive de l'adoption d'innovation (Munier, 1999) ou de changement stratégique par le dirigeant entrepreneur. Or, on peut légitimement se demander si l'adoption de la gestion par la qualité – ou la certification- relève du rôle de l'entrepreneur. Ne serait-ce pas plutôt l'attribut du manager ? Si la croissance et le développement de la PME relèvent de véritables décisions stratégiques prises par l'entrepreneur, il nous semble que l'organisation et la coordination internes des activités relèvent quant à elles de décisions managériales. A l'appui de cette proposition, nous rappelons les facilités relatives dont disposent la PME vis à vis de l'adoption de systèmes qualité.

1.4. Pour une dualité cognitive et organisationnelle de l'entreprise

Notre point de vue est que seul l'entrepreneur visionnaire est capable de faire se transformer radicalement son entreprise. Cette mutation peut être **facilitée** par l'adoption d'un système de gestion par la qualité de type ISO orchestrée par le *manager*. La mise en œuvre de la vision se traduit par des actes à caractère innovant, mais aussi par d'autres qui vont participer à la concrétisation du plan initialement imaginé par le créateur sans pour autant constituer des innovations. Par exemple, si un dirigeant de PME estime qu'il est primordial qu'un nouveau produit soit proposé aux clients tous les six mois, il faudra envisager d'adopter un mode de coordination et des outils de management adéquats.

Dans le cas de la certification ISO, il nous semble que nous n'avons pas à faire à une innovation organisationnelle mais plutôt à **un mode d'accélération potentiel de l'innovation, ou un catalyseur de mutation de l'entreprise**. Le modèle de gestion proposé ne garantit pas l'obtention de meilleurs résultats. Au contraire, mal interprété, il peut handicaper la PME en la sclérosant. Son adoption aura d'autant plus de chance de réussir qu'elle ne constituera **pas une fin en soi** mais un moyen d'atteindre les objectifs **stratégiques**. Le *manager* a besoin d'un déclencheur pour lancer le projet. Ce déclencheur, c'est le désir de croître par exemple, ou d'être en mesure de réagir plus rapidement aux évolutions de l'environnement. Le cas empirique que nous présentons, ci-après, doit nous permettre de confronter ces différentes dimensions théoriques à la réalité d'une entreprise industrielle.

2) L'étude empirique : le cas "Newflooring"⁶

2.1. Présentation de Newflooring⁷

Newflooring, est une jeune entreprise, créée en Alsace au **printemps 1995**, dont l'activité est la production industrielle de **parquet flottant stratifié**. A ses débuts, **le fondateur, Jack S.**, a été épaulé par des actionnaires originaires des quatre coins de l'Europe avec qui il a investi quelques 10 MF.

Le produit, tout nouveau sur le marché final du revêtement de sol, répond à une véritable attente des consommateurs en terme de prix bas, de facilité d'entretien et d'hygiène (absence d'acariens). Le marché mondial était seulement de 10 millions de mètres carrés au début des années quatre-vingt-dix, il a dépassé 230 millions en 1999. Ce boum n'est pas fini. Il est prévu une **croissance annuelle de 20%** dans les années à venir.

Le développement de la PMI se traduit au niveau de l'équipement par l'arrivée de la toute première machine en 1995. En 1997, la deuxième presse est montée et en 1998, c'est l'installation de la troisième ligne de production. Le chiffre d'affaires a grimpé de 59 MF en 1995 à 213 MF en 1996, pour

⁶ "Newflooring" ne correspond pas au nom exact de l'entreprise étudiée.

⁷ Les données décrites ci-après en ce qui concerne Newflooring proviennent à la fois de l'un des auteurs qui effectue une mission professionnelle de type CIFRE en son sein et d'une étude ciblée réalisée pour le compte d'une enquête pour le projet TIPIK (cf. Benezech et Al., 2000). Par ailleurs, nous avons retenu de confronter les éléments avancés jusqu'à lors avec cette PMI dans la mesure où celle-ci répond aux critères que nous avons énoncés pour ce type d'entreprise.

un effectif de 60 personnes. **L'entreprise a été certifiée ISO 9002 par le TÜV (organisme certificateur allemand) en 1996.**

L'année 1997 est marquée par la cotation en bourse à l'Easdaq (Bruxelles) et par le lancement d'un projet de recherche et développement concernant la stabilisation des panneaux. **En 1998, la PMI est certifiée ISO 14001.** Elle propose un nouveau produit destiné à un usage en milieu humide. A l'été 1999, c'est l'entrée sur le second marché à Paris.

Aujourd'hui, l'entreprise peut se vanter de faire partie des **leaders mondiaux** du revêtement de sol stratifié, avec 73% des ventes à l'exportation. Elle emploie 121 salariés pour un CA de 511 MF, et possède une filiale (autre PMI alsacienne) dans la fabrication de meubles en kit.

A l'évidence, le parcours de Newflooring est exceptionnel. On peut la qualifier de " gazelle ". En conséquence, il existe un certain biais vis-à-vis de la population étudiée : les PME. Cependant, ce cas est particulièrement intéressant dans le cadre de notre problématique parce qu'il réunit tous les ingrédients dont nous avons besoin : évolution, nouveaux modes de gestion et *vision entrepreneuriale*.

2.2. La Direction de Newflooring

Le premier dirigeant auquel nous nous sommes intéressés est le **Président du Directoire de Newflooring, Jack S.** Ce qui frappe ses proches collaborateurs, c'est sa capacité à mettre en scène : il ne perd aucune occasion d'évoquer une anecdote ou un événement historique. Par ailleurs il dispose d'une autorité naturelle et s'emploie autant que possible à prendre des décisions claires et nettes. Le charisme qui se dégage de lui (différent de l'autocratie) provoque deux types de réactions chez les employés : le désir de lui plaire, avec la mise en hibernation temporaire de stratégies individuelles au sein de l'organisation, ou bien –ce qui est plus gênant - un sentiment de peur, qui peut les paralyser.

Il nous est apparu avant tout comme un visionnaire et un opportuniste dont les activités favorites sont la veille technologique, le positionnement stratégique sur les marchés et l'élaboration de plans d'attaque ou d'alliances. Les activités managériales d'organisation et de coordination au quotidien l'intéressent moins. Néanmoins, conscient de leur importance pour la bonne marche de l'entreprise, il s'entoure de gestionnaires et de conseillers juridiques très compétents dans lesquels il a confiance. De même, pour la résolution de problèmes complexes et cruciaux, il préfère collecter différents avis d'analystes qualifiés avant de se forger sa propre opinion.

En fait, le comportement de ce dirigeant se rapproche de celui de l'*entrepreneur* animé d'une réelle *vision* : non pas le preneur de risque mais plutôt le joueur mû par la volonté de gagner. Gagner est source de bonheur pour lui, bien plus que la recherche intrinsèque du gain. Le profit ne fait que couronner le succès des projets qu'il conçoit de manière sporadique. Nous avons aussi noté une certaine volonté d'aller à l'encontre de la tradition et de l'ordre établi.

Le deuxième dirigeant rencontré est **Directeur Général, MEV.** Il gère principalement des activités de gestion et des activités managériales. En ce sens, il pilote les services administratifs et financiers et ceux liés aux ressources humaines et à la production. Avec pour cible la maximisation de la rentabilité, il conçoit des outils de pilotage dans chacun des domaines qui le concernent ; ils lui permettent d'anticiper toutes dérives potentielles et servent de fondements aux nombreux projets de développement de Newflooring.

MEV possède des connaissances théoriques variées et une longue et riche expérience des milieux industriels. Il s'entoure également de compétences externes dans des domaines précis (fiscalité, droit social, etc.). Il est enfin d'un naturel " curieux " et recherche constamment de nouvelles informations, de nouvelles connaissances et plus généralement de nouvelles pratiques. Ainsi, il a pour habitude de capitaliser des éléments qu'il juge pertinent pour le développement de l'entreprise et de les transmettre aux collaborateurs qui l'entourent.

Remarquons ici que parmi les rôles de MEV figure la recherche de solutions incertaines quant aux outputs réels qu'elle va produire. Cette tâche fait appel à un certain type d'expertises: les *savoir comprendre* et les *savoir combiner* (Hatchuel et Weil, 1992). Ses expertises sont indispensables et précieuses. Il n'empêche que sa visibilité du *manager* reste de court et moyen termes. **Il a besoin de connaître les idées et la stratégie de Jack S. pour relayer ces objectifs et opérer les ajustements nécessaires.**

2.3. La mise en œuvre de la certification chez Newflooring dans un contexte d'évolution

Le processus de certification s'est traduit par l'embauche d'un jeune ingénieur du bois au poste de responsable qualité, accompagné au départ par un cabinet conseil. Ce choix reflète l'importance accordée tant par Jack S que par MEV à la formation, et plus précisément **aux savoir-faire spécialisés et à l'expertise technique** qui font si souvent défaut aux PME. Cet ingénieur était chargé de la rédaction et de la mise en place des procédures et modes opératoires, toujours dans un esprit ouvert, après une écoute attentive des opérateurs concernés. Dans l'ensemble, la résistance au changement a été négligeable. Aucune espèce de sanction relative à un refus lors de la mise en place de l'ISO n'a été notée, et la certification a été obtenue en un temps record (6 mois).

A la lecture du manuel qualité de Newflooring, nous avons été frappés d'une part, par la **précision des instructions** à destination du personnel des ateliers et d'autre part, par le **souci pédagogique** dans la présentation des documents.

La prescription forte des modes opératoires de la production s'explique par la nature de l'activité industrielle de la PMI (Hatchuel, 1996) : les produits fabriqués sont standardisés et le processus de production linéaire. La traçabilité des produits exigée par la norme et la rigueur qu'elle entraîne tout au long des chaînes de production jusqu'aux clients a constitué une base de travail. Le traitement analytique de cette base a contribué à **l'accélération de la prise de décisions stratégiques** de la direction. Ces décisions vont du lancement ou de l'abandon rapide de certains produits, à l'accélération dans l'émergence des innovations techniques (dépôt de brevet) etc.

La présentation conviviale des modes opératoires (schémas, couleurs...) est quant-à-elle révélatrice de la volonté d'appropriation de la norme par les acteurs.

Les instructions sont véritablement destinées à être utilisées par les opérateurs. Chez Newflooring, **la transmission des connaissances** a pris beaucoup plus d'importance avec **l'augmentation forte des effectifs**. Cet accroissement a principalement pour origine la réduction du temps de travail et la croissance (nouvelles chaînes et pressions fortes pour répondre à la demande). Les modes opératoires et les check-lists jouent le rôle de "pense-bêtes" pour les nouveaux salariés, mais la formalisation écrite des savoir-faire a des limites. A l'heure actuelle, deux collaboratrices "experts" sont chargées à temps plein de la formation directe du personnel des ateliers, en sus du responsable qualité et d'un nouvel ingénieur plus orienté vers la recherche développement.

En observant la formalisation des processus "globaux" de l'entreprise dans le manuel qualité, nous avons constaté une très **grande concision dans le mode de rédaction**. A nos questions sur les motifs qui ont guidé ce choix, nous avons obtenu deux types de réponses.

Tout d'abord, l'ingénieur qualité affirme que les instructions et les formulaires d'enregistrement sont fréquemment modifiés sous l'impulsion de certains acteurs-clés qui décèlent les **incohérences sur le terrain**. Ces modifications peuvent provenir d'améliorations techniques, d'usages commerciaux spécifiques rencontrés sur de nouveaux marchés ou tout simplement de changements dans les méthodes de travail. On imagine bien que le passage d'un chiffre d'affaires de 100 MF à 500 MF implique des remises en question fréquentes. A titre d'illustration, on peut évoquer le recours à l'EDI (échange de données informatisé) pour la collecte des commandes par appels des grandes surfaces de bricolage ou d'équipement des ménages.

D'autre part, il ressort de notre entretien avec MEV, que cette simplification extrême est délibérée. Son souci est d'alléger le système afin qu'il ne se transforme pas en "usine à gaz uniquement compréhensible par les qualitiens".

Selon nous, la légèreté de la formalisation de l'organisation globale au travers des 20 chapitres de la norme, s'inscrit plutôt en harmonie avec les caractéristiques des PME, en particulier la flexibilité. En effet, nous n'avons observé qu'une **participation indirecte des cadres** intermédiaires et du responsable qualité dans la conception ou la reconception des grands processus de l'entreprise. En ce sens, l'organisation globale reste la "chasse gardée" de la direction. La centralisation du pouvoir, caractéristique de l'organisation entrepreneuriale, demeure donc intacte.

3) Le contexte particulier de croissance de l'organisation étudiée

Au regard des premières observations réalisées sur notre cas d'étude, il apparaît que nous ne pouvons éluder, dans notre analyse, le **contexte de croissance** dans lequel évolue le système de gestion de Newflooring.

La compréhension de l'évolution de la firme, et plus particulièrement de la PME, passe par une revue succincte de la littérature sur les modèles de croissance des organisations. Il en ressort que les institutions particulières que sont les PME, s'inscrivent dans un *continuum*⁸ à part entière. Cette notion provient entre autre, de deux auteurs Churchill et Lewis (1982), qui placent la petite entreprise au début d'un cycle de vie "(...) allant du démarrage aux phases de survie, ensuite de succès, puis d'envol (take off), jusqu'à la grande entreprise". Il est certain que cette **évolution idéalisée et théorique**, n'est pas sans barrières et sans écueils. En effet, comme le notent Julien et Marchesnay (1988) : "Churchill et Lewis prennent pour acquis que la petite entreprise, si elle survit aux premières années d'existence, ne constitue qu'une étape avant de devenir grande, alors qu'on sait que des milliers de petites entreprises demeurent toujours de taille faible". La PME peut donc croître, toutefois, de nombreux éléments freinent son développement à plusieurs niveaux : stratégique, organisationnelle, financière, commerciale, etc.

Plusieurs courants théoriques traitent de la croissance de la firme et s'appliquent directement à la PME. Deux auteurs – Starbuck et Godener – en donnent une synthèse. Le premier distingue quatre formes de modèles de croissance des organisations⁹ (Baumard, 1996) : les modèles "cellules – divisions" qui focalisent sur la croissance comme un pourcentage de changement de la taille de l'organisation par l'ajout de cellules et de divisions (Haire, 1959) ; les modèles "métaphoriques" qui adoptent "la perspective que la croissance n'est pas un processus lisse et régulier, mais est marqué par des changements abruptes et discrétionnaires" (Starbuck, 1965 ; cf. également à ce sujet Mintzberg, 1982) ; les modèles "Will-o'-the-wisp" (à coups de petites volontés) et qui font de la croissance "un processus de poursuite d'opportunités qui disparaissent quant l'expansion est réalisée" (Starbuck, 1965) et dont les auteurs marquants sont Andrews (1949) et Penrose (1959) ; et enfin, les modèles "processuels – décisionnels" qui reposent sur "l'identification des décisions engendrant concrètement la croissance de l'organisation" (Cyert et March, 1963).

Godener (1994 ; 1995), quant à lui, rappelle que certains auteurs ont cherché à mettre en évidence des "**seuils critiques**" dans ces modèles de croissance. Aucun résultat probant ni universel, n'a été réellement dégagé selon Torrès (1998) : certains auteurs ont - par exemple - identifié un seuil, lors du passage de l'entreprise entre 50 et 200 salariés ; d'autres entre 30 et 250 salariés (Godener, 1994) ! D'autres travaux ont plus cherché à montrer qu'il n'existe pas un modèle de croissance universel mais plutôt, "plusieurs modèles de croissance adaptés à des situations particulières" (Torrès, 1998).

En interrogeant les dirigeants de Newflooring à propos de seuils critiques que l'entreprise avait probablement dû traversés au cours de sa jeune vie, nous avons été surpris d'entendre que seul le déménagement des machines, en 1996, d'un premier site d'exploitation vers un autre, plus grand à environ 20 km, avait marqué les esprits. Dans l'ensemble, la croissance de l'entreprise s'est déroulée sans heurt. On peut donc imaginer que la mise en place d'un système de gestion par la qualité a rendu l'occurrence de changements fréquents familière à l'ensemble du personnel. La formalisation des procédures, et la standardisation des comportements pour faire face aux problèmes déjà résolus ont permis de libérer les esprits des techniciens et ingénieurs. Cette libération s'est révélée décisive pour faire vivre le système **d'amélioration continue**.

⁸ Au delà des définitions et précisions théoriques que nous portons sur les PME, nous notons que la PME doit être approchée comme l'étape préliminaire à un cycle de vie potentiel qui pourra - selon les entreprises - connaître des étapes *crescendo*. Nous rejoignons dès cet instant l'un des axes de notre problématique, sur l'émergence et la concrétisation d'une *vision entrepreneuriale* au sein de la firme et les fonctions différenciées, mais complémentaires de l'*entrepreneur* et du *manager*.

⁹ Les références qui suivent, portant sur Starbuck, proviennent de Baumard (1996).

4) La dialogique entrepreneur / manager

Les différents modèles de croissance que nous avons évoqués sont d'un intérêt certain, néanmoins ils manquent d'une ligne directrice et mobilisatrice, pour être applicable à la PME. C'est dans cette perspective, que la *vision entrepreneuriale* prend toute sa mesure et permet d'expliquer l'origine et la pérennisation de l'évolution de la PME.

Pour évoluer et pour croître, une firme doit détenir des projets de court, moyen ou long termes, qui sont issus de la *vision*¹⁰ d'un agent (Créplet et Mehmanpazir, 2000): l'*entrepreneur*. Celle-ci est donc le réel "moteur" de l'évolution¹¹ de la firme. Elle est une mission, où se trouve identifiée ce qui semble être le meilleur pour l'avenir de l'entreprise, qui lui offre ses bases de différenciation et qui demeure le cœur de toute sa philosophie (Quinn, 1992).

4.1. L'entrepreneur

L'*entrepreneur*¹² - agent central par excellence dans la firme (Foss, 1993) - possède des fonctions déterminées. Ainsi, partant du postulat qu'il existe des zones d'ignorance, il est l'individu "supérieur" qui est à même d'identifier, de détecter de nouvelles combinaisons de *connaissances* et d'assurer leur coordination de manière efficace. On retrouve explicitement l'entrepreneur schumpétérien (Schumpeter, 1935) : l'entrepreneur est bien un agent économique dont "la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons" et selon cet auteur, "être entrepreneur n'est pas une profession ni surtout, en règle générale, un état durable (...)". L'*entrepreneur* est donc un acteur "atypique" au sein de la firme ; il pense différemment et se forge une représentation particulière du contenu de l'espace qui l'entoure et des événements qui l'atteignent (Drucker, 1985 ; Godelier, 1998). Il peut encore être défini selon deux dimensions, à savoir une "dialogique¹³ individu / création de valeur et le changement" (Bruyat, 1994). L'*entrepreneur* est un créateur de *valeur* et cette même *valeur* l'influence directement au fil de sa vie (elle modifie au fur et à mesure ses valeurs, attitudes, connaissances, etc.). On retrouve cette idée chez Ansoff (1989) pour qui l'*entrepreneur* agit dans une dynamique de changement créatrice incluant des risques et de l'incertitude. Selon les cas, il s'inscrit dans une telle perspective dans un but de survie et/ou de régénération (Whipp, Rosenfeld et Pettigrew, 1987) voire de crise ou de changements technologiques (Chandler, 1989a et 1989b).

L'*entrepreneur* est donc l'élément "visionnaire" de la PME ; il s'appuie sur sa dimension cognitive en animant la firme et en puisant, entre autre, dans les différents "répertoires" de ressources (Barney, 1991 ; Grant, 1991) dont elle dispose pour que de nouveaux champs émergent et se concrétisent. Cette pratique autorise également des recherches d'information en dehors du périmètre de l'organisation (consultants, laboratoires de recherche, CRITT, territoire, district industriel, etc.) (Julien, 1996 ; Heraud et Nanopoulos, 1994). Celles-ci s'effectuent par l'*entrepreneur* et par ses collaborateurs ; l'ensemble traite ainsi des *informations* plus ou moins valables selon leur pertinence. L'*entrepreneur* développe alors des "croyances" individuelles, "mix" d'intuitions et de connaissances tacites¹⁴ (Polanyi, 1966), issues des représentations qu'il effectue de la réalité qui l'entoure (Verstraete, 1999). Une relation bilatérale existe : elle engage tant ce "méta acteur", l'*entrepreneur*, que l'organisation toute entière. Par après, la "vision" est un réel levier en son sein ; elle s'apparente alors à une forme d'idéal, qui mobilise chacun de ses

¹⁰ Plusieurs articles majeurs confrontent PME et vision : (Cossette, 1996 ; Carrière, 1991 ; Fillion, 1991) et plus récemment Varrault (1999).

¹¹ L'évolution concerne alors indifféremment plusieurs domaines : croissance de l'activité, nouveaux marchés, nouveaux produits, implémentation de nouvelles pratiques organisationnelles, etc.

¹² Le lecteur peut se référer pour une analyse des fondements de la théorie de l'entrepreneur à l'ouvrage de Boutillier S. et Uzunidis D. (1999).

¹³ Le terme "dialogique" est emprunté à Morin (1990) pour qui la dialogique nous permet "de maintenir la dualité au sein de l'unité. Il associe deux termes complémentaires et antagonistes".

¹⁴ Ici l'*entrepreneur* se place dans un processus réparateur d'apprentissage qui "restaure une cohérence perturbée par la *surprise* provoquée par l'appréhension" (Dibiaggio, 1999) d'interrogations, consécutives de faits remarquables, d'une crise, d'indices, etc. Lorsque cette réparation active des connaissances existantes chez l'*entrepreneur*, ce dernier les applique à la situation considérée ; dans le cas contraire, il développe de nouvelles connaissances et de nouvelles représentations.

membres. Les croyances individuelles d'un acteur deviennent alors des croyances "dominantes" (Fransman, 1994). A ce stade, l'*entrepreneur* favorise également la diffusion de connaissances plus codifiées, réels supports de la concrétisation de sa vision (notes techniques, plans stratégiques, etc.). Il construit d'une certaine manière une architecture stratégique (Hamel et Prahalad, 1995).

4.2. Le manager

Un autre acteur est nécessaire pour que la *vision* de l'entrepreneur puisse avoir lieu, voire se concrétise : le *manager*. Ce dernier assure plus des tâches de gestionnaire et s'inscrit dans des logiques liées à la réduction des dérives potentielles liées à l'*information*¹⁵ (Cohendet et Al., 1999). Il se place donc sur un champ organisationnel et la portée de ses actes touche des horizons de courts et moyens termes. Par ailleurs, alors que la mission de l'*entrepreneur* s'inscrit dans un contexte de forte incertitude, celle du *manager* l'est moins et connaît une plus grande stabilité.

Au sein d'une PME, une telle fonction est assurée soit par le dirigeant lui-même, par un responsable administratif, ou selon la taille par un directeur. Dans la typologie dégagée par Ansoff et Sullivan (1993), le *manager* est qualifié de "conservateur", de "contrôleur" ou encore de "leader en croissance"; il recherche, en fait, la stabilité, la rentabilité, et l'optimisation des ressources dont il dispose. Il est un "facilitateur" de développement au sein de l'entreprise (Créplet et al., 1999).

4.3. Les processus cognitifs observés

L'*entrepreneur* et le *manager* peuvent être multiples ou uniques. Un seul individu peut parfaitement centraliser l'ensemble des activités. Mais une division fonctionnelle des tâches peut aussi s'opérer au sein de la PME. Dans notre étude de cas, il apparaît de manière évidente qu'on peut dégager une partition du rôle de dirigeant. Ce cas de figure implique nécessairement un biais vis-à-vis de la population des PME. Mais d'un autre côté, un tel découpage naturel se révèle extrêmement utile du point de vue analytique puisqu'il facilite l'observation du phénomène. L'entremêlement des missions et le risque de confusion qu'il implique disparaissent, rendant visible la dualité cognitive et organisationnelle au sein de la firme.

Selon Jack S, la décision d'être certifié allait de soi et ne constituait pas une décision stratégique fondamentale pour l'entreprise. L'idée n'était pas de lui mais de son collaborateur le plus proche (MEV). Pourtant, en disant "on y va", Jack S. a estimé que l'entreprise retirerait largement plus d'avantages que d'inconvénients dans l'adoption de l'ISO comme mode de gestion du système qualité. En cela il a fait preuve d'un certain optimisme, même si cette décision ne risquait pas de remettre en cause la survie de l'entreprise. Rappelons que l'évaluation chiffrée d'un projet d'adoption d'un système qualité est très difficile au dire des praticiens.

Jack S. nous a confié qu'au départ, il avait surtout envisagé le côté rassurant de l'ISO 9002 et 14001 vis-à-vis des clients et des actionnaires. Par la suite, il a pris conscience des avantages apportés par la traçabilité des produits notamment et s'en est réjoui. Il a également estimé que tous les avantages du système qualité n'étaient pas exploités autant qu'ils pourraient l'être à l'heure actuelle. La demande mondiale de revêtement de sol stratifié étant exponentielle, les problèmes qu'il faut résoudre en priorité sont plus en rapport avec l'implantation rapide sur les nouveaux marchés, les capacités productives et la productivité qu'avec la qualité. Mais il faut s'attendre à un revirement lorsque les marchés commenceront à saturer. A ce moment là, Newflooring sera prête.

Au travers de la certification, le but de MEV était de construire un cadre organisationnel efficace avec des règles et procédures de fonctionnement claires. Il y voyait un moyen de **coordonner les activités** et de maintenir une **cohérence** d'ensemble face à la **croissance très rapide** de Newflooring. Selon lui, le système qualité ISO 9000 n'est qu'un modèle parmi d'autres, avec ses avantages et ses inconvénients. Le choix d'une assurance qualité certifiée tient au fait qu'elle **mobilise davantage le personnel** car elle se traduit par des délais à respecter. Et son obtention signifie beaucoup pour les salariés qui voient leurs efforts reconnus et en retirent une certaine fierté. Ce souci participatif se retrouve

¹⁵ Le *manager* gère en fait principalement quatre formes d'activités selon Morin (1997) : planifier, organiser, faire réaliser et contrôler. Le lecteur peut également se référer à Mintzberg H. (1984).

dans la mise en place d'un accord d'intéressement dès la première année de la PMI, et l'adoption de la réduction du temps de travail selon De Robien en 1997.

Le cas Newflooring nous a donc permis de confronter nos propositions théoriques en ce qui concerne les systèmes de gestion par la qualité de type ISO à la réalité industrielle d'une PME en croissance. Il en ressort très clairement que ces systèmes sont pour cette entreprise un véritable "guide" s'inscrivant dans une *vision entrepreneuriale* émanant d'un agent bicéphale : l'*entrepreneur / manager*.

Cette validation empirique appuie notre démonstration dans la mesure où d'une part, nous sommes convaincus que les éléments théoriques affichés – même s'ils sont perfectibles encore – sont exploitables auprès de la population des PME. D'autre part, ils offrent une grille de lecture nouvelle des phénomènes sous-jacents à la croissance de telles entreprises.

En ces termes, nous avons pu identifier que dans le cas de Newflooring, l'approche "cognitive" du dirigeant de l'entreprise vis-à-vis de l'ISO mais également de l'évolution de son entreprise était étroitement liée. Néanmoins, la distinction opérée entre *entrepreneur* et *manager* permet de démontrer que si le premier est un acteur de l'*exploration* de nouvelles compétences (dimension cognitive), le second est un réel "facilitateur" des tâches liées à l'*exploitation* (dimension organisationnelle). Ces deux dimensions se complètent donc et assurent à la PME une évolution maîtrisée et sans véritables heurts.

Conclusion

Bien que notre proposition nécessite d'être confrontée au réel à travers d'autres études de cas pour être validée, elle a le mérite, à ce stade, d'éclairer la problématique de l'adoption de systèmes de gestion par la qualité de type ISO sous un autre angle que celui de Messeghem et Varrault.

A nos yeux, le lancement d'un projet de certification ISO dans une PME ne doit pas simplement être assimilé à l'adoption d'une innovation ou à un investissement immatériel. La question doit plutôt se poser en terme de pertinence d'une méthode de gestion déjà éprouvée comme socle pour la concrétisation de la vision entrepreneuriale.

Notre étude de cas – Newflooring - nous a permis de mettre en exergue l'importance de la dualité *entrepreneur / manager* dans le processus d'évolution, et plus particulièrement de croissance de la firme. L'*entrepreneur* est un créateur et un détecteur d'opportunités. Il fait émerger de nouvelles connaissances au sein de l'organisation auquel il appartient ; il les enrichit, les diffuse et agit pour qu'elles soient mises en œuvre. Ces connaissances sont très certainement à la fois tacites et codifiées, en ce sens qu'elles sont tant des " croyances dominantes " que des éléments formalisés. Les premières se veulent mobilisatrices pour l'entreprise ; les secondes, servent de support à la concrétisation de la *vision entrepreneuriale*. Ce processus de co-évolution "*entrepreneur / organisation*", ne peut se faire sans l'apport des compétences d'un autre acteur : le *manager*. Ce dernier n'a pas pour fonction de projeter l'entreprise dans le futur, au contraire, il est là pour faciliter la réalisation concrète de ces nouvelles " croyances ".

Pour qu'une telle dualité se produise et génère une évolution persistante, ces deux acteurs ont la possibilité de s'appuyer sur un système de gestion admettant, voire accélérant le changement, que nous avons appelé " catalyseur ". De tels systèmes existent dans les entreprises. Bon nombre d'entre eux sont construits aux grés des opportunités vécues par leurs membres, d'autres trouvent leur origine dans des méthodes élaborées en GE et reconnues, comme le sont les systèmes d'assurance qualité. Leur intérêt réside moins dans la stabilisation de l'organisation que dans le support d'une évolution de la PME tant pour l'*entrepreneur* que pour le *manager*. On retrouve par ces termes les phénomènes d'évolution incrémentale dans laquelle décision stratégique et changements organisationnels sont mêlés jusqu'à devenir indissociables (Pettigrew, 1987).

De nombreuses questions corollaires à notre problématique restent ouvertes. Il serait ainsi intéressant de caractériser plus encore les mécanismes entrant dans l'émergence et dans la concrétisation de la *vision entrepreneuriale*. De la même manière, une étude approfondie sur le degré d'assimilation des outils qualité par les membres d'une PME étant en rapport avec une direction non partie prenante, devrait être réalisée. Enfin, on pourrait encore confronter les fondements de notre approche à la typologie développée par Rizzoni (1994), mettant en exergue plusieurs catégories de PME (PME statique, traditionnelle, dominée, imitative, basée sur la technologie, high tech) ou encore aux travaux portant sur les PME provenant des milieux scientifiques (Mustar, 1994).

Bibliographies

- ANDREWS P. W. S. (1949), "Manufacturing Business", Mc Millan, Londres.
- ANSOFF H. I. (1989), "Stratégie du Développement de l'Entreprise", Les Editions d'Organisations, Paris.
- ANSOFF H. I. et P. A. SULLIVAN (1993), "Empirical Support for a Paradigmatic Theory of Strategic Success Behaviors of Environment Serving Organizations", International Review of Strategic Management, N°4.
- BARNEY J. B. (1991), "Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, N°17, PP. 99-120.
- BAUER M. (1993), "Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille", Inter-Editions.
- BAUMARD P. (1996), "Management : les Constructeurs – William H. Starbuck", Revue Française de Gestion, N°110, Septembre-Octobre, PP. 56-68.
- BAYAD M. et A. PARADAS (1998), "Difficultés de Recrutement en PME : Recherche sur les Déterminants Organisationnels", in O. TORRES (Dir.) (1998), "PME – De Nouvelles Approches", Economica, Paris, PP. 145-160.
- BENEZECH D., G. LAMBERT, B. LANOUX, C. LERCH, J. LOOS-BAROIN, Rapport Intermédiaire, BETA, TIPIK, 2000.
- BOUTILLIER S. et UZUNIDIS D. (1999), "La Légende de l'Entrepreneur", Syros, Paris, PP. 13-55.
- BRUYAT C. (1994), "Contributions Epistémologiques au Domaine de l'Entrepreneuriat", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre.
- CARRIERE J. B. (1991), "La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique", Revue Internationale PME, vol. 4, n°1, P. 36.
- CHANDLER A. (1989a), "The Beginnings of Bib Business", in T. McCraw (ed.), "The Essential Alfred. D. Chandler", Harvard University Press, Harvard.
- CHANDLER A. (1989b), "The Large Industrial Corporation and the Making of the Modern American Economy", T. McCraw (ed.), "The Essential Alfred. D. Chandler", Harvard University Press, Harvard.
- CHURCHILL N. et V. LEWIS (1982), "A Typology of Small Businesses : Hypothesis and Preliminary Study", Working Paper, N°82-103, Dallas, Caruth Institute of Owned Managed Business, University Southern Methodist. Référence provenant de JULIEN P. A. et M. MARCHESNAY, Op. Cit., P. 55.
- COHENDET P., F. KERN, B. MEHMANPAZIR & F. MUNIER (1999), "L'évolution des firmes globales vers des structures duales d'organisation : la gouvernance des processus d'apprentissage décentralisés" Working paper BETA n°9908.
- COSSETTE P. (1996), "La Vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive", Revue Internationale PME, vol. 9, n°1, P. 123.
- CREPLET F. & B. MEHMANPAZIR (2000) "Une analyse cognitive du concept de vision entrepreneuriale", Working Paper, N°2000-04, BETA, Strasbourg.

- CREPLET F., O. DUPOUET, F. KERN et F. MUNIER (2000), “ Knowledge and Expertise: Toward a Cognitive and Organisational Duality of the Firm ”, Mimeo TIPIK.
- CYERT R. M. et J. G. MARCH (1963), “ Contributions to a Behavioral Theory of the Firm ”, Prentice Hall.
- DIBIAGGIO L. (1999), “ Apprentissage, Coordination et Organisation de l’Industrie : Une Perspective Cognitive ”, Revue d’Economie Industrielle, N°88, 2^{ème} Trimestre, PP. 111-136.
- DRUCKER P. (1985), “ Les Entrepreneurs ”, Hachette, Paris.
- DRUCKER P. (1999), “ L’Avenir du Management selon Drucker ”, Village Mondial, Paris, P. 73.
- FILION L. J. (1991), “ Vision et relations : clefs du succès de l’entrepreneur ”, Montréal, Les Editions de l’Entrepreneur, P. 109-110.
- FOSS N. J. (1993), “ Theories of the Firm : Contractual and Competence Perspectives ”, Journal of Evolutionary Economics ”, N°3.
- FRANSMAN M. (1994), “ Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm ”, *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n°3.
- GHOBIADIAN A. et GALLEAR DN. (1996), “ Total Quality Management in SMEs ”, OMEGA, vol 24.
- GODELIER E. (1998), “Le Changement dans les entreprises : Crise ou Mutation ”, Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre, P. 29.
- GODENER A. (1994), “ Entreprises Traditionnelles et Entreprises de Haute Technologie, Des Chemins de Croissance Différents ? ”, Annales du Management, XII^{èmes} Journées Nationales des IAE, Montpellier.
- GODENER A. (1995), “ Les Changements de Dimensions de l’Entreprise en Croissance ”, 4^{ème} Congrès de l’AIMS, Paris. Référence citée par TORRES O. (1998).
- GOGUE JM. (1997), “ Le Paradigme de la Qualité ”, Economica.
- GRANT R. M. (1991), “ The Ressourced Based Theory of Competitive Advantage Implications for Strategy Formulation ”, California Management Review, Spring, PP. 114-135.
- HAIRE M. (1959), “ Biological Models and Empirical Histories of the Growth of Organizations ”, in M. HAIRE (Ed.), “ Modern Organization Theory, New York : Wiley, PP. 272-306.
- HAMEL G. et C. K. PRAHALAD (1989), “ Strategic Intent ”, Harvard Business Review.
- HAMEL G. et C. K. PRAHALAD (1995), “ La Conquête du Futur ”, InterEditions, Paris.
- HATCHUEL A. (1996), “ Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription ” in DE TESSAC G. et FRIEDBERG E., “ Coopération et Conception ”, Octares Editions.
- HATCHUEL A. et B. WEIL (1992), “ L’Expert et le Système ”, Economica, Paris.
- HERRAUD J. A. et K. NANOPOULOS (1994), “ Les Réseaux de l’Innovation dans les PMI : une Illustration sur le cas de l’Alsace ”, Revue Internationale PME, Vol. 7, N°3-4, PP. 65-86.
- IVANAJ V., GEHIN S. (1997), “ Les valeurs des dirigeants et la croissance de la PME ”, Revue Internationale PME, vol. 10, n°3-4.
- JULIEN P. A. et M. MARCHESNAY (1988), “ La Petite Entreprise ”, VUIBERT Gestion, Paris, 1988.

- JULIEN P. A. et J. B. CARRIERE (1994), “ L’Efficacité des PME et les Nouvelles Technologies ”, Revue d’Economie Industrielle, N°67, 1^{er} Trimestre, P. 122.
- JULIEN P. A. (1997), “ Les PME – Bilan et Perspectives ”, 2^{ème} Edition, GREPME, Economica, Paris.
- JULIEN P. A. (1996), “ Entrepreneuriat, Développement du Territoire et Appropriation de l’Information ”, Revue Internationale PME, Vol. 9, N°3-4.
- LACHMANN J. (1996), “ Financer l’Innovation des PME ”, Economica, Paris, Coll. Gestion Poche.
- LAUDOYER G. (1993, 1996), “ La certification ISO 9000, un moteur pour la Qualité ”, Les Editions d’Organisation.
- MARCHESNAY M. (1993), “ PME, Stratégie et Recherche ”, Revue Française de Gestion, N°95, Septembre-Octobre, PP. 70-76.
- MASSOT P., LAGARDE D., NASIADKA P., BALLAICHE M. (1999), “ ISO 9000, Mode d’emploi pour les PME ”, AFNOR.
- MESSEGHEM K. et VARRAULT 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 ”, Vième Conférence de l’AIMS, Montréal.
- MESSEGHEM K. (1998), “ La PME face à l’Assurance Qualité ”, in TORRES O., “ PME – De Nouvelles Approches ”, Economica, Paris.
- MINGUZZI et PASSARO (1997), “ Apprentissage et culture d’entreprise dans les PME : une analyse explorative intersectorielle ”, Revue Internationale PME, vol. 10, n°2, 1997.
- MINTZBERG H. (1982), “ Structure et Dynamique des Organisations ”, Editions d’Organisation ”, Paris, P. 223.
- MINTZBERG H. (1984), “ Le Manager au Quotidien ”, Les Editions d’Organisation, Paris.
- MISPELBLUM BEYER F. (1999), “ Au delà de la Qualité ”, SYROS, Paris.
- MORIN E. (1990), “ Introduction à la Pensée Complexe ”, ESF Editeur, Paris, P. 99.
- MORIN P. (1997), “ L’Art du Manager. De Babylone à l’Internet ”, Les Editions d’Organisation, Paris.
- MUNIER F. (1999), “ Taille de la Firme et Innovation ”, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université Louis Pasteur Strasbourg, 1999.
- PENROSE E. T. (1959), “ The Theory of the Growth of the Firm ”, Basil Blackwell, Oxford.
- PETTIGREW A. (1987), “ Contexte and Action in the Transformation of the Firm ”, Journal of Management Studies; Vol. 24, N°6, PP. 649-670.
- PONAYI M. (1966), “ The Tacit Dimension ”, Routledge & Kegan Paul, London.
- QUINN J. B. (1992), “ Intelligent Enterprise ”, The Free Press, New York, P. 258.
- RIZZONI A. (1994), “ Technology and Organization in Small Firms: an Interpretative Framework ”, Revue d’Economie Industrielle, N°67, 1^{er} Trimestre, PP. 135-155.
- SCHUMPETER J. A. (1935), “ Théorie de l’Evolution Economique ”, Editions DALLOZ, Paris, P 106.
- SESSI (1997), “ L’Industrie Française. Edition 1997-1998. Chiffres Clés Référence ”, SESSI, P. 28.

- SHIBA S., GRAHAM A., WALDEN D. (1997), “4 Révolutions du Management par la Qualité Totale”, Dunod, Paris.
- STALK G., P. EVANS et L. E. SHULMAN (1992), “Competing on Capabilities : the New Rules of Corporate Strategy ”, Mars-Avril, P. 62.
- STARBUCK W. H. (1965), “ Organizational Growth and Developpment ”, PP. 451-583 in MARCH J. G. (Ed.), “ Handbook of Organizations ”, Rand McNally, P. 489.
- THORNBERRY N. (1997), “ A view about vision ”, European Management Journal, vol. 15, n°1, February P. 29.
- TORRES O. (1997), “ Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la petite et moyenne entreprise: Application au cas de la globalisation ”, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- TORRES O. (1998), “ PME – De Nouvelles Approches ”, Economica, Paris.
- TORRES O. (1999), “ Les PME ”, Flammarion, Collection Dominos, Paris.
- VARRAUT N. (1999), “ De la Vision à l’Intention Stratégique : Une Application au dirigeant-proprétaire de PME ”, Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, N°26-27, PP. 145-166.
- VERSTRAETE T. (1999), “ Entrepreneuriat – Connaître l’Entrepreneur, Comprendre ses Actes ”, L’Harmattan, Paris.
- WIPP R., R. ROSENFELD et A. PETTIGREW (eds) (1987), “ Understanding Strategic Change Processes : some Preliminary British Findings ”, in A. PETTIGREW (ed), “The Management of Strategic Change”, Basil Blacwell, Oxford.