

## *Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ?*

Mohamed Bayad  
IAE de Nancy  
France  
Mohamed.Bayad@univ-nancy2.fr

Marie Gallais  
Pôle Lorrain de Gestion  
France  
ma\_gallais@hotmail.com

Christophe Schmitt  
Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Alimentaires  
France  
Schmitt.Christophe@ensaia.inpl-nancy.fr

### **Résumé**

*Les cabinets conseil, les associations de promotion des outils de gestion ou encore les institutions représentatives constatent des difficultés à sensibiliser les PME aux outils de gestion.*

*Mais les dirigeants ont-ils seulement connaissance de l'outil et conscience de ses apports potentiels pour l'organisation ? Cette question nous amène à nous interroger sur le rôle des prescripteurs des outils de gestion dans le cadre du processus d'adoption des outils de gestion dans les PME. Pourquoi une telle imperméabilité ? Est-elle liée à la construction de l'offre ? Est-elle le résultat d'une lecture erronée et déformée de la PME, qui pourrait notamment s'expliquer par la transposition trop fréquente des modes de fonctionnement de la grande entreprise ? Plus particulièrement, est-elle liée à une compréhension biaisée des attentes et représentations des directions de PME ?*

*L'objectif de cette communication est d'apporter un éclairage sur le processus d'adoption des méthodes et outils de gestion dans la PME, à partir de deux études de cas, et d'en tirer des enseignements en terme de prescription. Comment favoriser l'adoption des outils de gestion dans les PME ?*

### **Mots-clés**

PME, outils de gestion, prescripteurs, représentation, compétitivité.

## **Introduction**

Rester compétitive, répondre aux exigences clients, faire évoluer sa structure et mobiliser les ressources adaptées en conséquence... sont autant de problématiques qui caractérisent le quotidien des organisations. Elles sous-tendent également celui des petites et moyennes entreprises. Pour ce faire, dans le contexte d'internationalisation caractérisé par une concurrence croissante, les PME doivent pouvoir démontrer leur degré d'ouverture aux nouveaux outils de gestion. Ceci d'autant plus qu'elles sont maintenant confrontées, au même titre que les grandes entreprises, aux enjeux d'une régulation de plus en plus présente (normalisation dans le cadre des marchés publics, RSE, développement durable...). Les nouveaux outils de gestion sont donc (au sens de « l'Organizationnal Development ») destinés à améliorer l'organisation et sa gestion, mais aussi le développement des entreprises et à en faciliter la transformation. Ils se matérialisent par des démarches globales d'amélioration et de structuration (six-sigma, AMDEC, théorie des contraintes, démarche qualité totale ISO 9000...) comme par des dispositifs plus locaux d'organisation (un tableau de bord, une procédure, un référentiel de fonction, une enquête de satisfaction client...). Ils peuvent concerner l'un ou l'ensemble des domaines de gestion de la structure (commercial, production, ressources humaines, organisation, qualité, comptabilité-finance, export...) et sont intégrés à la stratégie de l'organisation, dans un but de compétitivité et de pérennité.

Sur le terrain les prescripteurs d'outils de gestion se heurtent cependant, à une réticence trop fréquente de la part des PME. Nous entendons par prescripteurs d'outils les structures d'accompagnement au sens de Cullière (2003). Il s'agit d'une part des prestataires payants (souvent des sociétés privées de conseil) « experts » qui proposent une prestation de conseil en annexe de leur métier de base ou en métier principale, et d'autre part des conseils faiblement facturés (institutions, syndicats, organisations professionnelles...) impliqués dans des opérations d'aide au diagnostic.

Pourquoi cet écho défavorable ? Cullière (2003), en étudiant le recours des TPE au conseil en management, retient l'idée maîtresse que « *les structures d'accompagnement paraissent peu légitimes, c'est-à-dire peu attractives, aux yeux des dirigeants de TPE et ce en dépit du potentiel de transferts de savoirs-faire qu'elles représentent* ». Le refus d'adopter des outils dans les PME pourrait donc être lié à l'incapacité des prestataires de répondre aux attentes spécifiques des entreprises.

Cette imperméabilité des PME aux diverses offres d'outils ne signifie pas pour autant qu'elles ne sont pas outillées, mais plutôt qu'elles ne disposent pas de dispositifs formalisés. En effet, ce n'est pas parce qu'un artisan n'est pas certifié ISO 9000 qu'il ne fait pas de qualité. En revanche, les PME se caractérisent le plus souvent par la quasi-absence d'outils pour aborder la complexité des situations (Schmitt C., Julien P-A, Lachance R, 2002). La résolution de problèmes est guidée par le bon sens et l'expérience, et non par l'utilisation de techniques spécifiques. Or, l'outil permet de rendre intelligible la complexité des situations auxquelles les entreprises doivent faire face, en facilitant la lecture (Schmitt C., Julien P-A, Lachance R, 2002). Si l'on retient l'idée de rendre intelligible la complexité des situations auxquelles sont confrontées les PME, cela sous-entend qu'il faut au moins l'intervention d'une personne (le prescripteur ou structure d'accompagnement) afin d'utiliser des outils pour faciliter l'activité de modélisation des problèmes.

D'autres sources de difficultés potentielles peuvent expliquer le refus de ces outils par les PME (Schmitt C., Julien P-A, Lachance R, 2002). D'une part, la centralisation de la gestion ;

## *Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ?*

les actions sont rattachées à la volonté du dirigeant, alors que la complexité des problèmes nécessite la confrontation aux autres membres de l'entreprise. On assiste de fait à un appauvrissement des solutions apportées aux problèmes. D'autre part, une stratégie intuitive ou peu formalisée ; face aux problèmes complexes le dirigeant met en place des solutions à court terme, sources d'illusions. Nous retenons que ces spécificités sont directement en lien avec une autre caractéristique propre de la PME : la place centrale du dirigeant à travers sa représentation.

Le dirigeant prendrait en effet des décisions sur la base de sa vision, de ses représentations imagées, éprouvées plus ou moins consciemment en fonction de ses valeurs, croyances, désirs, intentions (M. Bayad et D-J. Garand, 1998). Or, nous considérons que « *l'outil n'existe que par ce qu'il représente pour l'acteur* » (Mazars, 2000). Nous reprendrons en effet la définition donnée par Mazars (2000) : « *L'outil est liée à l'action (...) il a des spécificités techniques associées à des caractéristiques sociales. Nous en retiendrons la place essentielle accordée aux représentations plus ou moins codées de l'acteur organisationnel* ». Nous pensons ainsi, que l'orientation de l'outil va dépendre essentiellement de la situation dans laquelle il va être introduit et, notamment, du sens donné par les personnes qui vont l'utiliser. « *Le sujet construit à partir de son expérience des schèmes d'action transposables dans de nouvelles situations* » (Lorino, 2002). De fait, le refus de l'outil par les PME pourrait s'expliquer dans une certaine mesure par la dimension affective ou patrimoniale (Julien et Marchesnay, 1988) qui régit souvent leurs directions. La PME se situerait en effet d'avantage dans une logique de contrainte, notamment parce que l'introduction de compétences nouvelles remettrait en cause l'entreprise, surtout, au niveau de son mode de direction.

Mais le dirigeant a-t-il seulement connaissance de l'outil et conscience de ses apports potentiels pour son organisation ? Cette question nous amène également à nous interroger sur le rôle des prescripteurs des outils de gestion. Pourquoi une telle imperméabilité ? Est-elle liée à la construction de l'offre ? Est-elle le résultat d'une lecture erronée et déformée de la PME, qui pourrait notamment s'expliquer par la transposition trop fréquente des modes de fonctionnement de la grande entreprise ? Plus particulièrement, est-elle liée à une compréhension biaisée des attentes et représentations des directions de PME ?

Nous considérerons le phénomène d'adoption de l'outil comme processuel car s'inscrivant au cœur de l'organisation. Pour décrire le processus d'adoption d'un outil de gestion nous retiendrons également la métaphore de la greffe présentée par Mazars (2000) : « *Une métaphore de l'adoption pourrait donc être celle de la greffe : alors que la mise en place d'un outil relèverait d'une prothèse, l'adoption d'un outil par une organisation s'apparenterait plutôt à la greffe. L'adoption n'est donc pas instantanée : elle est processuelle. Et le processus d'adoption se termine quand la greffe a pris, quand l'organisation a fait sien l'outil, c'est-à-dire quand l'outil vit tout seul : l'adoption a réussi* ». Dans les présents travaux de recherche, c'est le premier maillon du processus qui nous intéresse le plus : qu'est-ce qui va faire que le dirigeant de PME va décider d'adopter ou non l'outil ? C'est néanmoins, l'étude du processus dans sa globalité qui apportera des éléments de réponses à cette question. Nous posons l'hypothèse que le problème se décline plus autour de la notion de représentation partagée et toute la difficulté pour le prescripteur tient dans le fait de parvenir à comprendre cette représentation pour parler un langage commun à celui de la PME.

L'objectif de cette communication est d'apporter un éclairage sur le processus d'adoption des méthodes et outils de gestion dans la PME, à partir d'observations terrain, et d'en tirer des

enseignements en terme de prescription. Comment favoriser l'adoption des outils de gestion dans les PME ? Nous présenterons deux cas de PME lorraines du secteur conseil et formation en ressources humaines, qui ont introduit une démarche qualité ISO 9001 :2000 (**1.1 et 1.2**). Dans le premier cas la démarche est un succès, dans le second l'organisation a refusé l'outil. A la lumière de ces deux études, nous nous interrogerons ainsi sur les facteurs qui sous-tendent le processus d'adoption des outils de gestion dans les PME (**2.1**) et sur la manière d'en favoriser la prescription (**2.2**).

## **1. Les outils de gestion en contexte de PME**

Les deux études de cas présentées ci-après ont été produites sur la base d'une grille de lecture commune faisant intervenir les divers items présentés (l'entreprise, son organisation et son environnement, les outils de gestion dans l'entreprise...). Les données qualitatives ont été collectées en interne dans le cadre des fonctions de Responsable Qualité. Un suivi a également été réalisé un an après, par le biais d'interviews avec les dirigeants et sur la base de la même grille de lecture.

Les deux PME lorraines étudiées, interviennent dans le secteur du conseil et de la formation en ressources humaines. Elles doivent toutes deux répondre à des exigences clients de plus en plus fortes en matière de qualité. C'est la raison pour laquelle elles s'engagent dans une démarche qualité de type ISO 9001 :2000. Cependant, dans le premier cas l'introduction est un succès et dans le deuxième cas le projet n'a pas abouti.

### **1.1. Présentation du premier terrain : le cas de l'introduction réussie d'une démarche qualité**

#### **1.1.1. L'entreprise, son organisation et son environnement**

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

La structure existe depuis 11 ans. Elle est dirigée par deux personnes : la dirigeante (créatrice de l'entreprise) et la responsable pédagogique (bras droit de la dirigeante). Depuis 2000, le volume d'affaires croissant, l'entreprise s'est adjoint les compétences d'une secrétaire et de deux autres formatrices. Elle s'est également dotée de locaux supplémentaires en Meurthe-et-Moselle, le siège social étant en Moselle.

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

L'entreprise, prestataire ANPE, réalise 80% de son chiffre d'affaires avec les agences de Moselle et de Meurthe et Moselle, le reste de l'activité étant dédié à d'autres institutions et à

## *Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ?*

des entreprises privées. Son activité dépend donc fortement de la politique gouvernementale et des financements étatiques en faveur de l'emploi.

Consciente des risques qui découlent de cette « stratégie d'alliance », la direction réfléchit à une politique de diversification clients et prestations. En parallèle elle souhaite intensifier ses efforts vers son client principal, devenu de plus en plus exigeant à l'égard de ses prestataires, notamment du fait de son engagement dans une démarche qualité ISO 9001 :2000. C'est la raison pour laquelle, l'entreprise décide de poursuivre un projet de certification qualité dès juillet 2003.

### **1.1.2. Les outils de gestion dans l'entreprise**

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

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

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

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

### **1.1.3. La dynamique du changement**

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

- Etape 1 : formalisation de l'existant. Logique d'apprentissage.

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

- Etape 2 : phase d'adolescence.

Ceci passe par l'intégration d'outils « pour progresser et gagner du temps », souvent dans « le conflit, l'opposition et la résistance » mais aussi dans l'échec. Durant cette période l'entreprise s'est d'ailleurs appuyée sur ces échecs pour créer des opportunités. C'est le cas

## *Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ?*

par exemple du recrutement difficile d'une formatrice qui a constitué un « tremplin pour l'intégration de nouveaux outils dans le processus de recrutement, jusqu'alors inexistant » : grille d'évaluation formelle, définition d'un protocole de recrutement, création d'un plan d'intégration...

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

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

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

### **1.1.4. Les résultats de la démarche qualité**

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

Des points restent cependant à nuancer. Le retour sur investissement compte-tenu des efforts engendrés n'est pas perceptible immédiatement en terme de résultats quantitatifs (chiffre d'affaires, nombre de clients...). En outre, la direction note, quelques mois après la certification, que l'entreprise n'a jamais fait état d'autant de non conformités clients (retours de factures surtout). Sans doute l'entreprise n'en avait pas conscience avant que le système ne soit formaliser.

### **1.1.5. Le regard de la direction sur la démarche qualité ISO 9001 :2000**

- **Regard sur la démarche et les outils.**

L'engagement de la direction dans cette démarche a fait évoluer sa définition du concept de qualité, ainsi que ses apports pour une TPE. Sa vision est effet passée d'un dispositif « réservé au secteur industriel et aux grandes structures », à « un outil de développement et de maturité pour l'entreprise ». Elle remarque également que la démarche doit être adaptée à la réalité de l'organisation : « elle doit se faire à notre main ». De plus, elle attend, des outils qui en

*Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ?*

découlent, qu'ils soient « simples », « opérationnels rapidement » et « fiables », notamment « dans les résultats qu'ils procurent ».

Avec du recul la direction s'exprime également sur les choix méthodologiques liés à la démarche. Quelques points semblent en effet, à améliorer. D'une part, l'entreprise ayant mis en place la démarche en un temps record de neuf mois, la direction pense aujourd'hui « qu'elle se donnerait peut-être un peu plus de temps ». Ce choix ambitieux semble pour elle « à l'encontre du fonctionnement normal d'une TPE ». C'est la raison pour laquelle, la direction pense que la démarche devrait être plus évolutive dans le temps, pour les TPE. D'autre part, la démarche était peut être trop linéaire. Plusieurs étapes auraient du être menées de front dès le départ, même de manière « embryonnaire ». Enfin, la direction aurait souhaité entrer directement dans l'aspect opérationnel de la norme, dès la phase de sensibilisation/formation : « être dans la pratique de suite et la théorie serait venue après ».

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

• **Regard sur les prescripteurs de la démarche.**

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

- La garantie de professionnalisme, qui tient d'une part à la prescription du responsable qualité, et d'autre part au référencement « auditeur AFAQ » du consultant.
- « La relation de confiance instaurée ».
- « Les qualités d'écoute et d'adaptation à la culture de l'entreprise », et notamment la connaissance du secteur d'activité et des difficultés rencontrées par les TPE.
- « La disponibilité », « les capacités à communiquer » et « les qualités humaines » c'est-à-dire « non procédurières ».

La direction dresse un portrait moins flatteur pour l'organisme certificateur. Selon elle en effet, l'offre pourrait être plus étudiée et « plus lissée par rapport aux spécificités de la TPE ». Lors de la mise en place de la démarche il semble qu'il n'ait pas eu assez de suivi, ni d'information de la part de l'organisme de sorte que la direction s'est souvent sentit « isolée » : « le certificateur ne joue pas suffisamment le rôle de tuteur et l'auditeur n'est pas toujours forcément le même ».

• **Regard sur les facteurs de succès et les freins à l'introduction de la démarche.**

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

En revanche les freins à l'introduction de la démarche seraient un système post audit trop lourd à gérer et inadapté, favorisant la désresponsabilisation des salariés et l'absence de lisibilité des données, le manque de suivi de la part des prescripteurs de la démarche et l'absence de prise de conscience des enjeux de la démarche par les salariés.

## **1.2. Présentation du 2ème terrain : le cas du refus d'une démarche qualité par l'organisation**

Le deuxième cas d'introduction d'outils en contexte de PME apporte un éclairage tout autre, en ce sens que le projet de certification n'a pas abouti.

### **1.2.1. L'entreprise, son organisation et son environnement**

La PME dont il est question, est intégrée à un groupe spécialisé en conseil en ressources humaines et organisation. Ce dernier existe depuis 1988 et compte 60 salariés permanents. Il est composé de sept gérances basées en France et au Luxembourg qui fonctionnent en réseau de compétences.

La PME lorraine étudiée présente les particularités d'avoir les plus gros effectifs du groupe (20 salariés) et d'intervenir sur l'ensemble des champs d'activité proposés :

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

Le PDG, fondateur du groupe, est peu présent dans la gestion des différents sites. Il a en effet délégué la gestion et le développement des structures à des gérants directeurs de sites. En Lorraine, un directeur gère et développe les agences de Metz et de Nancy. Faisant face à la croissance de l'activité et des effectifs, il s'est également entouré, depuis juillet 2005 de deux responsables de pôles d'activité (mobilité et recrutement-conseil), qui managent les consultants jusqu'alors relativement autonomes. La culture d'entreprise, basée sur l'épanouissement et la responsabilisation des salariés, est très présente.

Le secteur a subi de fortes perturbations en 2001, ce qui a contraint l'entreprise, alors spécialisée dans le recrutement, à diversifier son offre. De la même manière que la précédente PME, une importante partie du chiffre d'affaires de la structure est réalisée avec l'ANPE dans le cadre des activités du pôle mobilité. L'entreprise dépend donc non seulement, de la politique gouvernementale en matière d'emploi et des financements étatiques liés, mais aussi du baromètre économique du secteur privé.

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

### **1.2.2. Les outils de gestion dans l'entreprise**

La direction a donc eu pour ambition de mettre en place une démarche qualité groupe, avec pour finalité l'obtention du certificat ISO 9001 :2000 pour chacun de ses sites. Elle a



## *Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ?*

également pris appui sur les référentiels métiers (SYNTEC, norme AFNOR recrutement) et groupe (identification des bonnes pratiques dans chaque site).

Le projet ainsi initié en novembre 2004 a permis de doter l'organisation d'outils de suivi de l'activité (individuelle et globale), de gestion des ressources humaines et de communication interne. Il a aussi eu pour conséquence la formalisation de certains processus stratégiques et d'activité, et la refonte du système documentaire.

Au delà d'être une réponse à une volonté stratégique, la démarche de certification constitue également un moyen de gérer la croissance de la structure, de « pérenniser le professionnalisme du groupe » mais également « d'homogénéiser les pratiques ». Notons que le site lorrain est fortement impliqué dans l'initiation du projet. En effet, d'une part son gérant entretient des liens de collaboration étroite avec le PDG du groupe, et d'autre part, ses spécificités (croissance la plus forte des effectifs, deux localisations géographiques) légitimaient d'avantage la mise en œuvre d'une démarche de structuration.

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

Un comité de pilotage a ainsi été nommé. Il est composé des responsables qualité de chaque site (choisis en interne par rapport à leurs compétences et expériences dans des projets qualité) et est managé par un chef de projet (directeur d'un site et également le plus expérimenté dans la mise en place de démarches qualité). Pour gérer au mieux les spécificités du site lorrain, la direction a également décidé d'adjoindre au responsable qualité deux autres référents (prestation et site).

Le comité de pilotage rend compte bi-mensuellement de l'avancement des travaux au comité de direction du groupe et trimestriellement aux salariés des différents sites. Deux outils de communication interne (le bulletin « on vous dit tout sur... » et le blog qualité) ont également été créés pour impliquer d'avantage les équipes dans le projet. Pour favoriser cette adhésion le comité de pilotage associe, de plus, les équipes aux divers travaux, par la constitution de groupes de travail. Cette organisation est soutenue par la direction, qui a ainsi dégagé du temps (non soumis à obligation de chiffre d'affaires) pour chacun des salariés.

### **1.2.3. Dynamique du changement**

On peut identifier quatre grandes étapes de la dynamique du changement :

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

Avant de s'engager dans une démarche structurée, cette PME lorraine a souhaité initier dès juillet 2004, des travaux sur les prestations réalisées en collaboration avec l'ANPE, ceci pour répondre aux exigences de cette dernière.

- Etape 2 : officialisation du projet.

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

*Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ?*

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

L'entreprise se dote d'outils « ad'hocs » et une réflexion sur la refonte de l'organisation est menée. La sensibilisation des équipes se fait « chemin faisant », via l'implication des salariés dans les groupes de travail. Ainsi, en juillet 2005, une réelle dynamique est perceptible. Celle-ci est surtout liée à la mise en œuvre d'actions concrètes comme le recrutement de responsables de pôles, l'organisation régulière de réunions inter et intra-sites et les entretiens annuels menés par la direction.

- Etape 4 : le projet est mis en suspend.

D'un côté le PDG s'implique de plus en plus dans la démarche qualité (présence aux réunions, mise en place d'entretiens mensuels de suivi de l'activité individuelle...). Il semble qu'il y voit un moyen de contrôler l'activité des consultants, alors que la structure n'affiche pas les résultats prévus. Cette implication n'a pas toujours été comprise par les salariés.

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

Enfin, la PME lorraine n'a pas su pérenniser le projet suite au départ du consultant responsable qualité en poste. Tout ceci concourt donc au désengagement des salariés eux-mêmes dans le projet, et à l'échec de l'introduction de la démarche

#### **1.2.4. Les résultats de la démarche qualité**

A l'heure actuelle, le projet qualité n'a donc pas abouti. Pourtant dans les premiers temps il laissait croire à des résultats prometteurs. A court terme, la direction lorraine commençait en effet à ressentir les effets positifs d'une formalisation de l'organisation. De plus, au vu des résultats du suivi commercial réalisé avec l'ANPE, il semblait que la démarche était appréciée. On notera cependant qu'un des sites a poursuivi ses investigations en marge du comité de pilotage, pour obtenir fin 2005 le référencement « Norme AFNOR Recrutement ». On peut escompter que cette certification bénéficiera à l'ensemble du groupe.

#### **1.2.5. Regard de la direction sur la démarche qualité ISO 9001 :2000**

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

développer) », sur « les échanges de bonnes pratiques » et sur la construction d'une « charte de management en interne ».

Alors que les deux PME interviennent sur le même secteur d'activité et sont globalement confrontées à des problématiques similaires, l'introduction de la démarche qualité est une réussite dans le premier cas et se traduit par un refus dans le deuxième cas. Comment peut-on expliquer le refus de la deuxième PME ? Quels sont les points qui diffèrent d'un cas à l'autre ? Quels sont alors les facteurs caractéristiques ou explicatifs du processus d'adoption des outils de gestion en contexte de PME ? Quels enseignements tirer en matière de prescription des outils ?

## **2. Discussion : comment favoriser l'adoption d'outils de gestion en PME ?**

### **2.1. Quels sont les facteurs d'adoption des outils de gestion en contexte de PME ?**

L'étude de ces deux cas nous fournit des explications possibles de l'adoption comme du refus des outils de gestion dans les PME. Ainsi, à la lumière des constatations faites est-il possible de proposer une modélisation du processus d'adoption des outils de gestion en PME ?

#### **2.1.1. Raisons qui peuvent expliquer le refus de la démarche**

Dans le deuxième cas étudié, on peut énoncer trois principales raisons au refus de la démarche :

- **Les freins managériaux.** D'une part, on observe un décalage profond entre la vision du PDG (orientée « contrôle ») et la manière dont a été présentée le projet aux salariés (orientée « épanouissement personnel »). D'autre part, on assiste à un essoufflement progressif de l'implication des directions de sites dans la démarche, ce qui concourt à une perte de repères pour les salariés.
- **Les freins organisationnels et contextuels.** Ils concernent à la fois la conduite du projet et l'organisation du groupe. D'une part, l'organisation choisie pour mener à bien le projet a présenté certaines lacunes. On peut en effet noter que les responsables qualité n'étaient pas dédiés à 100% de leur temps sur le projet. Nommés en interne, ils avaient en effet à poursuivre les missions pour lesquelles ils avaient été recrutés au départ. De fait l'investissement dans la démarche s'en est fortement ressenti, notamment lorsque le chef de projet s'est détourné de plus en plus du pilotage de la qualité au profit de sa fonction de direction. Le comité de pilotage n'a donc pas su pérenniser le projet et ceci s'est accentué avec le départ du responsable qualité lorraine. On peut identifier d'autre part, des résistances liées à l'organisation même du groupe, à savoir une maison mère et des filiales avec des directeurs globalement indépendants dans la gestion de leur site, qui favorise un fonctionnement individualiste voir parfois concurrentiel. En outre, fédérer un groupe d'entités localisées à des endroits différents n'est pas une tâche facile. Enfin, certains sites du groupe connaissent alors des difficultés économiques qui les poussent à se concentrer d'avantage sur l'activité de production que sur le projet.
- **Les freins culturels.** D'une part, l'entreprise se caractérise par une moyenne d'âge jeune, qui se caractérise tant par la passion et le dynamisme, mais aussi par la difficulté à concrétiser les actions. « Il y a de bonnes idées mais un décalage profond entre les volontés et les faits ». D'autre part, on peut avancer la raison d'un management

## *Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ?*

historiquement et culturellement participatif, qui favorise l'autonomie des consultants et donc la liberté de ces derniers de choisir d'adhérer ou non au projet.

### **2.1.2. Etude des points de convergence et de divergence des deux cas**

Les deux projets d'entreprises présentent des caractéristiques similaires. Pourtant les aboutissements de la démarche qualité diffèrent d'un cas à l'autre. Quels sont, dans un premier temps les points de convergence ?

Tout d'abord, les **événements déclencheurs** de la démarche sont les mêmes. Immergées dans le même secteur d'activité, les deux PME sont confrontées aux mêmes contraintes de marché. En pleine expansion, elles recherchent un moyen d'organiser leur croissance, de pérenniser leur professionnalisme et d'homogénéiser leurs pratiques. Ceci dans le but de répondre aux exigences de plus en plus pointues de leurs clients actuels mais également futures, puisque la démarche s'insère également dans une réflexion stratégique. Puis, on observe une **cognition** similaires de l'outil en ce sens que dans les deux cas, la démarche se veut être un projet d'entreprise qui concoure à accroître la qualité de vie et de travail de ses membres. De plus, les deux PME ont toutes deux puisé dans leur **vivier de compétences** pour recruter leurs responsables qualité. Enfin, **les effets** de la démarche à court terme sur l'organisation et en terme d'image, semblent coïncider.

On identifie néanmoins trois différences majeures. D'une part, **le profil du dirigeant** diverge d'un cas à l'autre. Dans le premier cas, on observe une forte centralisation et personnalisation de la gestion. A l'inverse, la deuxième PME se caractérise par une délégation de la gestion aux filiales. D'un côté le management est plutôt matriarcale et autoritaire, alors que de l'autre il est participatif, et encourage l'autonomisation et la responsabilisation des salariés. D'autre part, on observe des différences liées à **l'organisation de la PME** et à **son contexte**. La première PME se caractérise par une structure plutôt familiale alors que la structure de la deuxième est délocalisée et évolue vers le fonctionnement d'une grande entreprise. En outre, alors que la première PME affiche des résultats économiques stables, la deuxième connaît quelques difficultés. Enfin, on note des divergences dans **le mode d'introduction des outils**. Dans le premier cas, la démarche est accompagnée par un consultant et le responsable qualité est dédié à 100% de son temps au projet. A l'inverse, la deuxième PME a décidé de s'appuyer sur ses ressources internes et son expertise pour mener à bien le projet. En outre, alors que la première PME a fait le choix d'une démarche plutôt linéaire, la deuxième s'est orientée vers une méthodologie plus dynamique.

### **2.1.3. Proposition d'une modélisation du processus d'adoption des outils de gestion dans la PME et implications concrètes pour favoriser l'adoption.**

Plusieurs facteurs seraient donc à l'origine de l'adoption ou du refus des outils de gestion dans les PME :

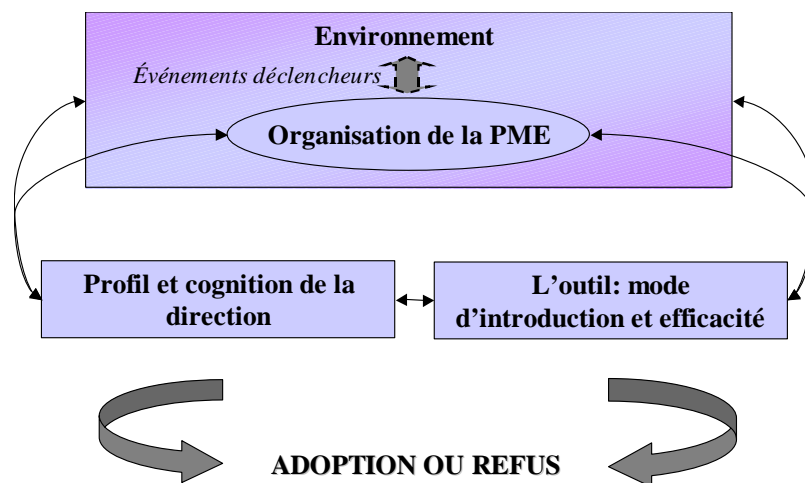
- l'organisation de la PME,
- l'environnement et le réseau de la PME,
- les motivations ou événements déclencheurs de l'introduction de l'outil,
- le profil de la direction,

*Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ?*

- la cognition de l'outil,
- le mode d'introduction de l'outil
- les effets ou l'efficacité de l'outil.

L'identification de ces facteurs permet donc de proposer une modélisation du processus d'adoption des outils de gestion dans la PME :

**Figure 1 : proposition d'une modélisation du processus d'adoption des outils de gestion dans les PME.**



Certains points méthodologiques concourraient ainsi d'avantage à favoriser l'adoption des outils de gestion dans les PME. Les recherches de Mazars (2000) sur l'adoption d'une démarche qualité ISO9002 sur cinq ans par étude de cas, font apparaître trois résultats majeurs.

Tout d'abord, le processus est marqué par trois étapes et il est porté par le management.

- Phase 1 : lancement d'un projet ambitieux marqué par un choix politique fort.
- Phase 2 : recentrage de l'adoption.
- Phase 3 : l'adoption devient effective par la concrétisation du projet sous forme de certification.

Ce découpage correspond en effet d'avantage au premier cas qui de surcroît se caractérise par une implication forte du management.

Puis, l'adoption de l'outil est rendue possible par l'émergence d'un portefeuille d'outils. L'émergence d'autres outils jouerait un rôle prépondérant dans l'adoption de l'outil par l'entreprise. L'auteur dénombre trois types d'outils :

- Les outils supports : qui permettent de faciliter l'adoption (un club de correspondants qualité, les procédures, le pré-audit...).
- Les outils complémentaires : qui contribuent à créer un contexte managérial favorable à l'adoption (le plan stratégique, l'abandon du référentiel interne...).
- Les outils substituts : cela peut par exemple être une démarche structurée existante (sécurité, d'amélioration...) qui contribue à l'évolution des comportements au travail.

## *Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ?*

On peut déplorer dans le deuxième cas que l'outil support « Blog Qualité » n'est pas recueilli l'implication des salariés. En revanche dans le premier cas les procédures mais surtout l'audit à blanc ont constitué des outils facilitateurs de l'adoption de la démarche.

En ce qui concerne les outils complémentaires, on peut remarquer que la première entreprise inscrit dès le début l'outil qualité dans une démarche stratégique alors que dans le deuxième cas la démarche ISO 9001 :2000 ne constitue pas une finalité stratégique mais plutôt un moyen à un moment donné de formaliser un plan stratégique.

Enfin, dans les deux cas il n'existait pas d'outils substitués.

Enfin, certains acteurs joueraient un rôle prépondérant dans l'adoption de l'outil de gestion.

A côté des acteurs décisionnaires et utilisateurs coexisteraient en effet d'autres acteurs dits :

- Acteurs facilitateurs : qui concourent à la mise en place d'outils supports et à la conduite d'actions d'appui.
- Acteurs champions ou agents porte-drapeaux en lien avec les acteurs décisionnaires.

Il semble en effet que la démarche soit largement plus accompagnée dans le premier cas avec pour acteur facilitateur le responsable qualité dédié à 100% de son activité et pour acteur champion le consultant qui a une relation privilégiée avec la direction. On peut déplorer que dans le deuxième cas l'organisation Chef de Projet/Responsables Qualité sites n'est pas été suffisante pour concourir à l'adoption de l'outil dans la PME.

En résumé on peut relever certaines implications concrètes, qui concourent à favoriser l'adoption des outils de gestion dans les PME :

Bien entendu, le projet doit être porté sans équivoque par le management et donner lieu à des actions concrètes. Selon Bayad et Couteret (2002), une vision peut être largement exprimée et diffusée mais cela ne prouve pas qu'elle soit réellement suivie par l'entreprise. Il faut donc que les actions entreprises reflètent la vision stratégique du dirigeant et qu'il y ait un partage des buts et des valeurs.

La mise en place d'outils supports et complémentaires apparaît également comme un facteur essentiel. Nous retiendrons en priorité que la mise en place de procédures et d'une démarche de pré-audit sont à privilégier, tout comme l'idée que l'outil doit s'inscrire dans le plan stratégique de l'entreprise et non l'inverse. Ceci concourt notamment à la concrétisation d'actions engagées et à la visibilité progressive de résultats opérationnels.

L'accompagnement par des acteurs facilitateurs et champions constituent un facteur de succès de l'adoption des outils de gestion. Nous retiendrons surtout les implications suivantes :

- D'une part, l'encadrement de la démarche par un expert unique, reconnu par l'entreprise et en qui elle a toute confiance. Il est essentiellement choisi sur la base de la connaissance liée au réseau de l'entreprise, favorisant la confiance.
- D'autre part, l'investissement dans la démarche du Responsable Qualité, au moins à 80% de son temps.
- Enfin, l'adéquation de la démarche aux spécificités de l'entreprise doit être un objectif poursuivi. Non seulement la démarche globale doit être plus évolutive pour la PME,

## *Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ?*

mais le système doit aussi s'adapter aux spécificités plus locales de la structure. On passe d'un système « certifié ISO 9001 :2000 » à un système « certifié entreprise ».

Visiblement le profil du dirigeant et l'organisation orienteraient également la réussite ou non du processus d'adoption des outils de gestion (présence forte de facteurs d'origine managériale, organisationnelle et culturelle dans le deuxième cas). A la lumière de l'étude de ces deux cas, nous constatons ainsi que l'explication de l'adoption ou du refus de la démarche qualité dans la PME tiendrait plus à la compréhension qu'en a eu le dirigeant qu'à l'outil en lui-même. Nous pensons en effet que la représentation du dirigeant de PME joue un rôle central dans l'adoption des outils de gestion.

Les outils ont pour vocation non pas de représenter fidèlement la réalité des situations à gérer, ce qui s'apparente au sens de F. Lacroux (1999) à une recherche du « vrai », mais de permettre l'expression de son interprétation par les acteurs de la PME pour faciliter la compréhension des situations à des fins d'action. L'outil n'a de sens en effet que dans la compréhension qu'on en a. L'objet de nos propos n'est pas spécialement de rejeter les méthodologies et les outils issus des approches traditionnellement utilisées mais plutôt de s'interroger sur leur statut par rapport à notre problématique de l'adoption. Pour nous, les outils ne sont pas d'essence plus positiviste que constructiviste. Certes, ils ont été développés dans un cadre particulier, mais nous considérons plutôt que l'orientation de l'outil va dépendre essentiellement de la situation dans laquelle il va être utilisé et, notamment, du sens donné par les personnes qui vont l'utiliser. « *Le sujet construit à partir de son expérience des schèmes d'action transposables dans de nouvelles situations* » (Lorino, 2002). Si l'on retient cette remarque, cela signifie que, finalement, le problème des outils, pour aborder la complexité des situations à gérer en PME, n'est pas un problème de manque d'outils, comme cela a été longtemps envisagé. En effet, il conviendrait plutôt de parler d'outils mal ou non adaptés. Dans ces circonstances, comment favoriser l'adoption des outils de gestion dans le contexte de la PME ?

### **2.2. Comment favoriser l'adoption d'outils de gestion en PME à la lumière des éléments mis en évidence ?**

Les deux études de cas montrent que la représentation du dirigeant intervient essentiellement à deux niveaux du processus d'adoption de l'outil : en amont de celui-ci, lorsque le dirigeant prend la décision d'introduire l'outil et tout au long du projet, c'est-à-dire à travers le processus de conduite du changement.

#### **2.2.1. Adoption de l'outil et compréhension de la représentation du dirigeant dans le processus décisionnel.**

La représentation du dirigeant influencerait dans un premier temps les décisions qu'il prend et orienterait de ce fait l'organisation et le devenir de la PME.

Selon Bayad et Garand (1998), la vision du dirigeant, dans sa logique décisionnel, permettrait de comprendre les processus stratégiques. Les décisions seraient en effet orientées par la façon de percevoir du dirigeant, c'est-à-dire par « *son style d'apprentissage (ses stratégie cognitives) et ses attentes, résultat de son apprentissage passé* ». Le profil du dirigeant est en effet présenté dans la littérature comme un élément de compréhension de la configuration des

*Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ?*

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

De la même manière, Storey (2000) étudie les barrières à l'innovation à travers l'analyse des perceptions, interprétations et cognitions des managers. Ils semblent en effet qu'il y ait un problème dans le management de l'innovation : « *there seems to be a mismatch between exhortation and action* ». Selon l'auteur, une importante partie du problème du management de l'innovation est à chercher dans le domaine de la perception managériale du besoin de changer, des perceptions des opportunités de changer et des perceptions des voies de changement. « *Perceptions, beliefs and assumptions are thus vital aspects to be understood* ».

Baron (2006) s'est également attelé à analyser la manière dont les entrepreneurs identifient les opportunités de développement de l'activité. Une des hypothèses reposent sur les recherches en cognition humaine. En effet, les individus s'appuieraient sur les ressources cognitives qu'ils ont acquises pour prendre les décisions de saisir ou non ces opportunités. L'auteur propose ainsi un modèle (« *Model of pattern recognition* ») faisant intervenir trois facteurs :

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

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

La décision du dirigeant d'adopter ou non un outil s'inscrirait donc dans un processus intuitif influencé par sa façon de percevoir. Cependant, contextualisée cette décision s'inscrit également dans une logique rationnelle de calcul. Quel va être l'apport de l'outil à l'entreprise compte-tenu de la situation à laquelle celle-ci doit faire face ?



*Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ?*

Le dirigeant de PME est également présenté dans la littérature comme une personne qui prend des risques plus ou moins calculés, en engageant ses propres capitaux et sa propre « sueur » dans l'affaire. Ainsi, pour Filion (1997), la prise de décision, qui constitue une des activités de l'entrepreneur, implique nécessairement la capacité à calculer. Selon lui, « *tout ce qu'on fait dans une activité d'affaires implique une référence à ce qui est rentable* ». Bien souvent, les décisions du dirigeant se fondent sur un raisonnement en terme de panier d'utilité, c'est-à-dire qu'il se fixe un ensemble hiérarchisé de buts, susceptibles d'être formalisés au travers d'une fonction d'utilité. L'entrepreneur de type PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) (Julien et Marchesnay, 1988) souhaite ainsi conserver le contrôle de son entreprise à long terme. Il se place donc dans une logique d'accumulation du capital, qui le conduit à privilégier les investissements matériels et à éviter tout investissement immatériel. « *Sa recherche d'indépendance peut par exemple le conduire à limiter les effets de la mise en assurance qualité, que ce soit en matière de centralisation, de formalisation ou de spécialisation. On peut ainsi supposer que ce type de dirigeant va essayer de conserver les spécificités liées à la taille de son entreprise* » (Messeghem, 1999).

Bien qu'on considère que « le manager planificateur systématique » (Mintzberg, 1989) et que pour cela le dirigeant se situerait bien plus souvent dans une logique émergente que délibérée, la décision d'adopter ou non l'outil tiendrait donc dans une large mesure à sa légitimité perçue par le dirigeant. Reprenant Suchman (1995), Cullière (2003) considère qu'il existe traditionnellement trois raisons d'accorder la légitimité :

- L'intérêt personnel que peut tirer un partie prenante (public, gouvernement, partenaires...) de l'activité de l'organisation à légitimer (la légitimité pragmatique selon Suchman (1995)),
- Le degré de congruence avec ce qui est bien et juste pour la collectivité (la légitimité morale selon Suchman (1995)),
- Les explications et modèles permettant de faire paraître l'organisme comme nécessaire ou inévitable sur la base de critères culturels convenus (la légitimité cognitive selon Suchman (1995)).

Les légitimités pragmatiques et morales sont les plus répandues, alors que le troisième concept est plus difficile à appréhender, car le plus flou (Cuillère, 2004). Ainsi, dans les deux cas présentés précédemment, la légitimité est d'ordre pragmatique et morale, en ce sens qu'elle répond non seulement à une logique commerciale mais aussi à l'objectif de pérenniser les emplois. La légitimité dite cognitive reste en effet difficile à appréhender.

Ces recherches sont à rapprocher de celles de Storey (2000) sur la légitimité et l'illégitimité de l'innovation dans une organisation. Ainsi, alors que le courant positiviste présente l'innovation comme une bonne chose pour l'organisation; les membres de l'organisation qui ne sont pas potentiellement innovateurs mais plus potentiellement utilisateurs, doutent de cette valeur. En effet pour eux l'innovation est bien trop coûteuse pour les individus et le groupe.

Un cycle d'ateliers sur le métier de consultant, organisé par Performance et Progrès en Lorraine (ancien Mouvement Français pour la qualité en Lorraine), selon la méthode des experts, en 2005, reprend la problématique de la légitimité du prescripteur d'outil. Les échanges avec les consultants montrent que le client serait plus centré sur les pistes de solution à ses problèmes : « le client achète la solution à ses problèmes » alors que le

consultant définit son métier par ses compétences propres, ses expériences et ses références. Il se présente comme un expert en son domaine : « il a la solution, rappelez quel est le problème ? ». On voit bien que le consultant doit faire face à une démesure de besoins implicites. Le client quand à lui risque d'être déçu par une réponse unilatérale centrée sur la compétence ou la vente d'un produit particulier. Or, l'intervention du consultant a pour but de mettre en harmonie la demande ou la mission, avec les besoins et une offre de service. Ce triptyque ne peut fonctionner que dans une relation réussie qui suppose un changement de comportements. Pour le client, il s'agit de ne pas réduire son jugement à des considérations purement économiques et d'accepter un autre regard sur son activité. Pour le consultant il s'agit dans un premier temps de comprendre pour ensuite être compris.

On voit bien que la décision d'adoption de l'outil passe par la compréhension du fonctionnement managérial de la PME. Le processus résulterait en effet d'une logique d'adaptation de l'outil (et de son prescripteur de fait) et non plus l'inverse. Le précédent paragraphe laisse cependant également sous entendre un changement de comportement vis-à-vis des dirigeants d'entreprises. C'est pourquoi nous pensons, que l'adoption de l'outil dans la PME et la conduite du changement ne découlent pas seulement de mécanismes d'adaptation externes mais également d'un processus interne.

### **2.2.2. Adoption de l'outil et une conduite du changement**

Nous avons pu constater dans les deux cas que la décision d'introduire l'outil dans l'organisation répond à une logique de contrainte. Ces situations sont « désorganisantes » pour l'entreprise et la recherche de solutions se solde bien souvent par l'émergence de situations paradoxales (Schmitt et Bayad, 2000). En effet, les efforts consentis par les entreprises par rapport à ces problèmes, non seulement ne sont pas efficaces mais en plus, engendrent d'autres problèmes, comme par exemple, une augmentation des non-conformités dans le cas n°1 ou comme une augmentation des dissensions à l'intérieur du groupe dans le cas n°2 . En d'autres termes, « la solution est le problème » (Watzlawick, 1974).

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

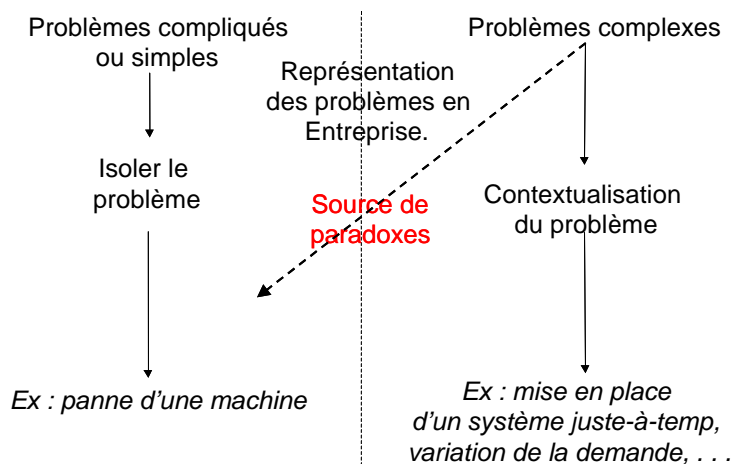
Les difficultés rencontrées sont donc plus liées à la construction de problèmes complexes qu'à la mise en œuvre de solutions. De fait, les problèmes auxquels sont confrontés les dirigeants se posent plus en terme d'outils pour aborder la complexité. Le prescripteur d'outils doit jouer un rôle non négligeable et facilitateur dans l'accompagnement à la problématisation des situations complexes. Il est possible de dégager deux cadres d'action en fonction de la nature des problèmes rencontrés :

*Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ?*

- les actions concernant des problèmes dits « non complexes » peuvent être considérées comme simples ou compliqués. Elles se caractérisent par la recherche de solutions optimales. Ces problèmes « *se rencontrent avant tout dans les situations essentiellement stables qui présentent une structure immuable et dont les modifications suivent des règles constantes et prévisibles* » (Probst et Ulrich, 1989). Globalement, le problème rencontré, qu'il soit simple ou compliqué, permet une analyse exhaustive de la situation. Les difficultés rencontrées sont liées au temps (laps de temps imposé par l'activité pour résoudre le problème) et à la quantité d'informations nécessaires à la résolution du problème (la documentation technique d'une machine peut nécessiter un grand nombre de connaissances). Mais au-delà de ces contraintes, il est toujours possible de résoudre le problème par « *recueil d'informations, puissance de calcul, algorithme ... qui s'inscrivent dans une logique de l'optimisation (en théorie) ou de sa version édulcorée (en pratique)* » (Martinet, 1993). Généralement, la solution est trouvée sans guère réfléchir et elle est souvent teintée de bon sens. Elle est fréquemment issue d'une personne, celle qui prend la décision, et fait rarement l'objet de confrontation avec d'autres membres de l'entreprise. Elle est issue de la cognition individuelle (Crozier et Friedberg, 1977).
- les actions liées aux problèmes complexes, où chaque situation fait apparaître des propriétés émergentes toujours nouvelles. Les problèmes complexes sont avant tout des problèmes singuliers où il ne sera pas possible, sans risque de voir apparaître des situations paradoxales, d'appliquer une même solution à deux entreprises ayant des problèmes de même nature ou encore d'appliquer les mêmes solutions dans une entreprise à deux périodes différentes. En effet, les problèmes rencontrés par les entreprises sont avant tout des construits, il convient alors de travailler sur ce point plus que sur le problème lui-même.

A la lumière de ces explications, on trouve un des éléments d'explication de l'émergence des situations paradoxales (voir figure 2). La résolution de problèmes complexes par des actions liées à des problèmes non-complexes est source de situations paradoxales. Celles-ci naissent en effet de la mise en place de solutions renvoyant à des problèmes compliqués alors que les problèmes sont de nature complexe et auraient nécessité une approche différente.

**Figure 2. – L'émergence des situations paradoxales :  
entre problèmes complexes et problèmes non-complexes**



## *Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ?*

Il appartient donc à l'expert de proposer des solutions adaptées aux problématiques émergentes dans les PME. Cependant, l'adoption de l'outil ne peut selon nous seulement résulter uniquement de mécanismes externes. En effet, comme le montre le deuxième cas étudié, celle-ci serait fortement conditionnée par la capacité de l'entreprise à remettre en question son propre système de valeurs, en d'autres termes à adopter un mode d'apprentissage en double boucle, qui induit non plus seulement une modification des stratégies d'action mais surtout un changement de valeurs de la théorie d'usage et d'action (Argyris et Schön, 2002). Schmitt C., Julien P-A et Lachance R (2002) reprenant ainsi Watzlawick (1974). identifient deux cadres d'actions, en fonction de la nature des problèmes rencontrés : le changement de type 1 qui consiste à adapter les pratiques de court terme ou routines sans les remettre en cause, et le changement de type 2 qui a pour conséquence la modification de la structure, des actions et des représentations de l'entreprise, favorisant de fait la lecture des problèmes complexes.

La deuxième PME étudiée a basé la mise en œuvre de l'outil qualité sur la base de son système de valeurs, en pensant d'ailleurs que ce serait pour l'entreprise un catalyseur de la démarche. Mais il n'en fut rien, bien au contraire, cette stratégie a eu pour effet une déstabilisation de l'organisation, à laquelle la direction n'a pu faire face.

## **Conclusion**

Les deux études de cas d'introduction des démarches qualité ISO 9001 :2000 nous ont permis d'identifier des facteurs qui concourent à l'adoption comme au refus de l'outil par l'organisation et de proposer ainsi une modélisation du processus d'adoption de l'outil de gestion en PME. Nous avons constaté que le profil du dirigeant et son organisation tenaient une place importante dans cette modélisation, ce qui nous a amené à poser que l'explication de l'adoption ou du refus de l'instrumentation en gestion dans les PME tenait bien plus à la perception du dirigeant qu'à l'outil en lui-même.

Le projet de recherche ainsi présenté a pour but de contribuer à la connaissance du fonctionnement de la PME, notamment dans la gestion des situations complexes. Beaucoup de recherches ont en effet, été menées en ce sens, mais peu encore sur la PME. Il existe un déficit de ce type de recherche dans le contexte de la petite entreprise. Nous pouvons émettre néanmoins quelques limites. D'une part l'échantillon dont nous disposons reste faible. La validité externe de l'étude et la représentativité s'en trouve ainsi diminué. Il faut en effet retenir qu'il est question de travaux exploratoires. D'autre part, le chercheur étant lui-même immergé dans les entreprises dans le cadre des fonctions de Responsable Qualité, il faut garder à l'esprit que les résultats présentés ne représentent pas forcément toute la réalité des cas. Il peut en effet subsister des biais liés notamment à la subjectivité du chercheurs.

Bien que les différentes constatations aient été faites dans des contextes où les décisions des dirigeants ont été plus influencées par leur environnement (et notamment leur réseau), qu'intégrées dans une logique de prospection par un intervenant externe (consultants, associations de promotion des outils de gestion, institutions représentatives...), il est néanmoins possible de tirer des enseignements quand aux stratégies de prescription des outils. Notamment, la compréhension de la cognition du dirigeant par les prescripteurs permettrait d'asseoir la légitimité de l'outil et de l'intervenant. A ce sujet, il convient de remarquer l'impact des institutions de régulation sur cette légitimité. Ces tutelles ont en effet le pouvoir de faire valoir leurs normes et leurs représentations par rapport à ce qui doit être et comment

*Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ?*

doit agir un accompagnateur (Cullière, 2003). Ainsi, dès lors que les normes et les représentations s'éloignent de celles des entrepreneurs, il peut y avoir conflit de légitimité.

Le partage de la représentation des dirigeants de PME contribuerait également à construire la relation de confiance entreprise/intervenant basée sur une harmonisation de la demande et de l'offre et des réponses adaptées aux types de problèmes rencontrés. Toutefois, l'adoption des outils de gestion dans les PME serait également fortement conditionnée par la capacité de l'entreprise à remettre en question son système de valeurs. La question pourrait donc également se poser en ces termes : la PME est-elle prête ou non à la mise en œuvre d'outils de gestion ? On pourrait alors imaginer la mise en place d'outils de diagnostic de maturité de l'organisation dans le cadre d'introduction d'outils de gestion. Tout ceci concourt à une réflexion sur une recherche ingénierique des outils en PME, qui suppose le développement d'outils d'aide à la conception de la dynamique des PME (Bayad et Schmitt, 2000).

## **Bibliographie**

- ARGYRIS C. et SCHÖN D. A (2002), *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université.
- BARON A. R. (2006), « Opportunity Recognition as Pattern Recognition : How Entrepreneurs « Connect the Dots » to identify new Business Opportunities », *Academy of Management Perspectives*, Février ; pp. 104-119.
- BAYAD M et COUTERET P (2002), « L'entrepreneur face au développement de sa firme : de la construction d'équipe à la vision partagée », 6<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Octobre, Montréal.
- BAYAD M. et GARAND D. J. (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action », *Communication au 4<sup>o</sup> Congrès International Francophone*, Metz.
- BAYAD M. et NEBENHAUS D. (1993), « Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil », dans G. Trepo et al. (Ed.), *Universalité et contingence de la GRH*, Actes du 4<sup>o</sup> Congrès de l'Association Française de gestion des ressources humaines (AGRH), HEC-Paris, Jouy-en-Josas, 524-533
- BERRY M. (1981), « Introduction à l'analyse des mécanismes de gestion », *Annales des Mines*, juillet-août 1981.
- BERRY M. (1983), « Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », texte de synthèse rapport collectif DGRST, Programme de recherche sur les rôles des instruments de gestion dans les systèmes sociaux complexes.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1997), *L'acteur et le Système*, Editions Seuil.
- CULLIERE O. (2004), « La légitimité du conseil en management en TPE déterminée par les structures d'accompagnement – Le cas des jeunes entreprises technologiques intégrées à une pépinière », 7<sup>ème</sup> congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier.
- CULLIERE O (2003), « La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE », XII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, 3-4-5 et 6 juin, Les Côtes de Carthage.
- FILION L.J (1997), « Le métier de l'entrepreneur », Ecoles des HEC de Montréal.
- GIRIN J. (1983), « Les machines de Gestion », Extrait de : « le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes », sous la direction de BERRY M., Rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie.
- JULIEN P.A et MARCHESNAY M. (1988), *La Petite Entreprise*, Vuibert Gestion.
- LACROUX F. (1999), "La modélisation dans le contrôle de gestion", dans *Faire de la recherche en contrôle de gestion ?* coordonné par Dupuy Y, Vuibert-Fnege, Paris, p. 21-29.
- LAVILLE F. (2000), « La cognition située. Une nouvelle approche de la rationalité limitée », *Revue Economique*, Volume 51, n°6.
- LORINO P. (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », documents de recherche ESSEC.
- MARTINET A-C (1993), « Une nouvelle approche de la stratégie », Introduction au dossier *Gérer la complexité*, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp62-63.

*Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : quels facteurs facilitateurs ?*

- MAZARS A (2000), « Le processus d'adoption des nouveaux outils de gestion : Quels facteurs de succès ? Etude exploratoire », IXème Conférence de l'AIMS, 24-25 et 26 mai, Montpellier.
- MESSEGHEM K. (1999), « Contribution à la compréhension de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité en PME : le cas des industries agro-alimentaires », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1.
- MINTZBERG H. (1989), *Le Management. Voyage au centre des Organisations*, Les Editions d'Organisation.
- PLANE J-M et TORRES O. (1998), « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? », 4ème congrès internationale francophone sur la PME, Nancy-Metz.
- PROBST, G.J.B. et ULRICH, H. ( 1989 ): *Pensée globale et management*, Les Editions d'Organisation
- SCHMITT C. et BAYAD M.(2000), *Création de valeur et désordre en PME : vers le développement d'une recherche ingénierique*, 5ème Congrès International Francophone sur la P.M.E, Lille, 25-27 octobre
- SCHMITT C., JULIEN P-A, LACHANCE R (2002), « Pour une lecture des problèmes complexes en PME , approche conceptuel et expérimentation », *Revue Internationale PME*, volume 15, n°2, p 35-62.
- Transqual, « Cycle qualité sur le métier de conseil : synthèse des ateliers », 2005.
- STOREY J. (2000), « The Management of Innovation Problem”, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 4, No. 3, Septembre, pp 347-369.
- WATZALAWICK (1974); *Changement, Paradoxes et psychothérapie*, Editions Seuil.