

Laroussi BEN ABDALLAH

Université de Carthage

La réussite du processus d'adoption des innovations organisationnelles en PME

Résumé

En se basant sur le modèle de « *champ des forces* » de Lewin, la présente recherche a pour objectif d'explorer le processus d'adoption des innovations organisationnelles par les propriétaires dirigeants des PME. Afin de vérifier nos résultats, nous avons réalisé, dans un premier temps, une série d'entretiens semi directifs avec quinze propriétaires dirigeants des PME tunisiennes. Nous avons analysé ces entretiens à l'aide d'un logiciel spécifique, le «WordMapper». Nous avons élaboré et administré, dans un deuxième temps, un questionnaire auprès de 100 PME tunisiennes. L'application des analyses de régression sur les données collectées montre l'existence d'une influence significative et négative de la faible complexité horizontale et du faible degré de formalisme sur l'intention d'adoption de l'innovation. Par contre, nos analyses montrent que la réussite de l'implémentation de l'innovation est affectée significativement mais positivement par la faible complexité et le faible degré de formalisme. Nous avons pu également mettre en évidence une influence significative et négative de la faible participation à la prise de décision et de la planification informelle de court terme sur la réussite de l'implémentation de l'innovation.

Mots clés : innovation organisationnelle, processus d'adoption, intention d'adoption, implémentation réussie et spécificités de la PME.

La réussite du processus d'adoption des innovations organisationnelles en PME

Laroussi Ben Abdallah

Unité de recherche culture, structure, stratégie et performance (CSSP)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul-Tunisie

Université de Carthage

E-mail: ba.laroussi@yahoo.fr

Résumé

En se basant sur le modèle de « *champ des forces* » de Lewin, la présente recherche a pour objectif d'explorer le processus d'adoption des innovations organisationnelles par les propriétaires dirigeants des PME. Afin de vérifier nos résultats, nous avons réalisé, dans un premier temps, une série d'entretiens semi directifs avec quinze propriétaires dirigeants des PME tunisiennes. Nous avons analysé ces entretiens à l'aide d'un logiciel spécifique, le «WordMapper». Nous avons élaboré et administré, dans un deuxième temps, un questionnaire auprès de 100 PME tunisiennes. L'application des analyses de régression sur les données collectées montre l'existence d'une influence significative et négative de la faible complexité horizontale et du faible degré de formalisme sur l'intention d'adoption de l'innovation. Par contre, nos analyses montrent que la réussite de l'implémentation de l'innovation est affectée significativement mais positivement par la faible complexité et le faible degré de formalisme. Nous avons pu également mettre en évidence une influence significative et négative de la faible participation à la prise de décision et de la planification informelle de court terme sur la réussite de l'implémentation de l'innovation.

Mots clés : Innovation organisationnelle, Processus d'adoption, Intention d'adoption, Implémentation réussie et Spécificités de la PME.

La réussite du processus d'adoption des innovations organisationnelles en PME

1. Introduction

L'innovation organisationnelle constitue un élément crucial pour assurer la survie de l'entreprise et préserver son avantage compétitif. Il est nécessaire de distinguer l'adoption et la génération des innovations parce qu'il s'agit de deux processus substantiellement différents (Damanpour et Wischnevsky, 2006 ; Damanpour et Gopalakrishnan, 1994 ; Ravichandran, 2000 ; Frambach et Schillewaert, 2002). En effet, Damanpour et Wischnevsky (2006) affirment que le processus de génération explore des nouvelles possibilités alors que le processus d'adoption exploite souvent les possibilités existantes. Par ailleurs, le processus d'adoption est plus planifié que le processus de génération. Ce dernier s'apparente, le plus souvent, avec un processus aléatoire d'événements fortuits ou chaotiques. Il est d'habitude plus lent et prend plus de temps que le processus d'adoption (Damanpour et Wischnevsky, 2006). Il est centré sur l'innovation elle-même (Damanpour et Gopalakrishnan, 1994). Par contre, l'adoption de l'innovation est réalisée généralement selon une progression périodique et séquentielle d'étapes. Le processus d'adoption tient compte de l'introduction de l'innovation dans l'entreprise (Damanpour et Wischnevsky, 2006).

La présente recherche portera plutôt sur le processus d'adoption des innovations organisationnelles dans la mesure où nous considérons que les PME sont plus susceptibles d'adopter l'innovation organisationnelle puisqu'elles n'ont pas les ressources nécessaires pour développer des pratiques managériales uniques et originales (Osterman, 1994; Ichniowski et Shaw, 1995 ; Chi et al., 2007). Même si ces entreprises parviennent à générer certaines innovations organisationnelles, il n'est pas évident qu'elles parviennent à les exploiter en exclusivité dans la mesure où ces innovations peuvent être adoptées par d'autres entreprises (Lynch, 2007). Par ailleurs, le cycle de vie de ces innovations est relativement court du fait que leurs évolutions suivent les changements des contextes économiques, culturels et de l'environnement social (Bodas Freitas, 2008). L'adoption de l'innovation permet à l'entreprise de maintenir sa position sur le marché (Robertson et Gatignon, 1989). Le non adoption d'une innovation qui est déjà adoptée par d'autres entreprises pourrait être à l'origine d'un désavantage concurrentiel.

En ce sens, plusieurs travaux de recherches (Damanpour, 1991 ; Kim, 1980 ; Kimberly, 1976 ; Zaltman et al., 1973) se sont consacrés à l'étude de la relation entre les caractéristiques de l'organisation adoptive et l'acte d'adoption. Cependant, il semble que les connaissances actuelles ne permettent pas de bien saisir cette relation et offrent peu d'indications pour ceux qui veulent influencer l'innovation organisationnelle (Meyer et Gose, 1988 ; Van De Ven et Angle, 1989). En effet, malgré leur abondance, ces travaux ont abouti à des résultats non concluants (Massa et Testa, 2008) et incohérents (Damanpour, 1988 ; Downs et Mohr, 1976 ; Kimberly et Evanisko, 1981; Rogers, 2003) ou encore non consistants (Damanpour et Wischnevsky, 2006), voire même incompatibles (Linton, 2002). En outre, ces études n'ont contribué que d'une manière marginale à l'explication du processus d'innovation dans les PME (Edwards et al., 2005). Ces auteurs exigent d'examiner de plus près les suppositions théoriques de la littérature existante sur l'innovation. Ils considèrent que les efforts déployés pour améliorer la pertinence des explications fournies, convergent pour accorder plus d'importance à l'étude des processus par lesquels des nouvelles idées, objets et pratiques sont créés et développés ou réinventés. Il est donc important d'adopter une approche processus qui insiste sur les étapes par lesquelles l'innovation est diffusée dans l'organisation (Larry et Micheal, 1978) afin de décrire les événements qui l'influencent (Damanpour et Gopalakrishnan, 1994). En ce sens, l'innovation commence à être appréhendée en tant que

construit social. Cependant, ces nouvelles perspectives font encore l'objet des soupçons sur le plan conceptuel et méthodologique (Edwards et al., 2005). D'où les défis à relever par les chercheurs qui défendent la pertinence de ces nouvelles perspectives. Bayad et al., (2006) considèrent qu'il faut tenir compte du processus d'innovation dans sa globalité. Le fait de dire que les PME sont avantagées sur certains facteurs de nature comportementale n'est pas rigoureux à moins que nous parvenions à comprendre comment ces facteurs interviennent dans un contexte spécifique à travers le temps.

En fait, peu de travaux ont traité d'un modèle d'innovation spécifique aux PME (Lee et al., 2010). Il est important de focaliser les recherches sur le processus d'adoption des innovations plutôt que sur la décision d'adoption uniquement (Frambach et Schillewaert, 2002). Il est nécessaire « *de comprendre le processus d'adoption et de diffusion de l'innovation pour prédire l'évolution et la durabilité de l'amélioration de la productivité de l'entreprise* » (Lynch, 2007, p.5). Un processus de mise en œuvre réussi est aussi essentiel pour obtenir les avantages économiques et concurrentiels que l'innovation offre (Linton, 2002 ; Shehu et Akintoye, 2010).

La présente communication a pour objectif d'explorer le rôle des spécificités de la PME dans la réussite du processus d'adoption des innovations organisationnelles.

Nous nous proposerons donc de répondre à la question centrale suivante : Dans quelles mesures les spécificités de la PME influencent-elles la réussite de son processus d'adoption des innovations organisationnelles ?

Pour analyser notre problématique, la présente communication sera articulée, en plus de l'introduction, en quatre sections. La première vise à explorer le concept d'innovation organisationnelle et le processus de son adoption. Ceci nous permettra, d'une part, de montrer la pertinence de tenir compte de l'aspect processus pour étudier l'adoption des innovations organisationnelles et, d'autre part, d'affirmer que la réussite de l'adoption de ce type d'innovation dépend des caractéristiques de l'entreprise adoptive. Nous envisagerons donc d'examiner les spécificités des PME afin d'intégrer l'ensemble sur la base du modèle du champ des forces de Lewin. La seconde nous permettra de préciser nos choix méthodologiques. La troisième sera réservée à l'analyse des données et à l'interprétation des Résultats. Quant à la dernière section, elle portera sur la discussion des résultats et la conclusion.

2. Intégration des relations entre les spécificités de la PME et réussite du processus d'adoption des innovations organisationnelles

L'objectif de cette section est de proposer un cadre théorique permettant d'analyser simultanément l'influence des spécificités de la PME sur son processus d'adoption des innovations organisationnelles.

2.1. L'adoption des innovations organisationnelles en PME : un processus structuré

Certes, il est difficile de donner une définition unique de l'innovation organisationnelle (Lynch, 2007). La théorie du corps dual de l'innovation « *the dual-corps theory of innovation* » distingue l'innovation administrative et l'innovation technique. En fait, cette classification découle d'une distinction plus générale qui fait la différence entre la composante sociale et technique de l'organisation (Damanpour et Gopalakrishnan, 1998 ; Damanpour et Wischnevsky, 2006). Les innovations administratives consistent à changer la structure organisationnelle et le processus administratif de l'entreprise (Damanpour et Gopalakrishnan, 1998). Elles sont plus directement liées au management de l'entreprise (Damanpour et Gopalakrishnan, 1998 ; Gopalakrishnan et Bierly, 2001 ; Kimberly et Evanisko, 1981). Ces innovations peuvent avoir d'autres appellations. Certains chercheurs

(Mol et Birkinshaw, 2009 ; Alcouffe et al, 2003) utilisent le terme d'innovation managériale, c'est à dire « *l'introduction des pratiques managériales qui sont nouvelles pour l'entreprise et sont supposées améliorer sa performance* » (Mol et Birkinshaw, 2009, P. 1269).

D'autres chercheurs (Daft, 1978 ; Liao et al., 2008 ; Gumusluoglu et Ilsev ; 2009 ; Liao et Wu, 2010, Kimberly et Evanoko, 1981 ; Nystrom et al., 2002) utilisent le terme d'innovation organisationnelle ou encore « *l'adoption d'une idée ou d'un comportement considérés comme nouveaux par l'organisation qui les a adoptés* » (Daft, 1978, p.197). Ces innovations peuvent être aussi assimilées à la création de nouveaux produits/services de valeur et utiles dans un contexte organisationnel. Elles devraient permettre la modification, d'une manière plus ou moins radicale, des méthodes de travail des membres de l'organisation ainsi que l'organisation même de cette dernière (Charreire, 2003). D'une manière générale, les innovations administratives (organisationnelles ou managériales) prennent naissance dans la composante administrative de l'organisation et sont mises en œuvre selon un processus de type « *top down* » (Damanpour et Gopalakrishnan, 1998 ; Gopalakrishnan et Bierly, 2001 ; Damanpour et Wischnevsky, 2006). Ainsi, nous considérons que l'adoption des innovations organisationnelles est un processus par lequel l'entreprise introduit de nouvelles structures organisationnelles et/ou de nouveaux processus administratifs et/ou de nouvelles méthodes de travail. L'adoption d'une innovation organisationnelle implique donc automatiquement un changement (Carrier et Grand, 1996) ou encore des situations désorganisantes (Bayad et al., 2006).

Le processus d'adoption est défini comme « *une séquence des étapes par lesquelles passe une entreprise potentiellement adoptive de l'innovation avant d'accepter un nouveau produit, service ou idée* » (Frambach et Schillewaert, 2002, p.164). C'est un processus hautement structuré (Damanpour, 1988). Cependant, nous avons constaté que le nombre et la portée des étapes de ce processus varient d'une recherche à une autre. Rogers (2003), distingue cinq étapes: la connaissance, la persuasion, la décision, l'implémentation et la confirmation. Quant à Gadille et d'Iribarne (2000), ils considèrent que l'adoption d'une innovation technologique suit un processus qui comprend respectivement les étapes suivantes : connaissance de l'innovation, formation d'une attitude favorable ou non, décision d'adopter ou non, mise en œuvre et confirmation ou rejet de la technologie adoptée. Certains autres chercheurs (Zaltman et al., 1973 ; Damanpour et Wischnevsky, 2006 ; Damanpour et Gopalakrishnan, 1994, Damanpour et Gopalakrishnan, 1998) affirment que le processus d'adoption est composé de deux sous processus : l'initialisation et l'implémentation. En fait, cette vision s'insère dans un cadre plus global : la théorie ambivalente de l'innovation « *The ambidextrous theory of innovation* ». Selon les fondements de cette théorie, le processus d'adoption des innovations comprend non seulement les activités de pré-adoption qui conduisent à la décision d'adopter l'innovation, mais également les activités qui permettent son implémentation et la continuité de son utilisation.

L'initialisation porte sur les problèmes de perception, d'information, de formation d'attitudes, d'évaluation et le développement des ressources favorisant la décision d'adoption. Elle met l'accent sur l'intention de l'individu de s'engager dans un comportement donné. D'ailleurs, Au et Yeung (2007), constatent que plusieurs théories et modèles dans diverses disciplines ont confirmé que l'intention constitue le meilleur prédicateur du comportement. Par contre, l'implémentation concerne l'ensemble des événements et actions permettant la modification à la fois de l'organisation et de l'innovation, l'utilisation initiale et continue de l'innovation jusqu'à ce qu'elle devienne une routine dans l'organisation. Tout au long de cette étape, l'entreprise commence à utiliser l'innovation afin de réaliser ses objectifs (Ko et al., 2008). Zain Mohamed (1995) considère que la période d'implémentation commence lorsque les activités de mise en œuvre et d'adoption de l'innovation sont entamées.

Le succès de l'implémentation est multidimensionnel. Aucun consensus n'existe sur la définition ou la mesure de la réussite de l'implémentation (Linton, 2002 ; Markus et Tanis, 2000). En effet, plusieurs chercheurs (Lee et Lim, 2003; Markus et Tanis, 2000; Lee et Kim, 2007; Goodman et Griffith, 1991) ont essayé de proposer différents indicateurs ou catégories pour mesurer le succès de l'implémentation. Quel que soit le type de l'innovation, les mesures devraient avoir la généralité suffisante pour être utilisées pour la plupart des innovations et être acceptables à la fois par les praticiens et les universitaires. Dans cet ordre d'idées, il est possible de synthétiser les indicateurs de mesure de la réussite de l'implémentation de l'innovation en général selon les axes suivants (Linton, 2002): l'incorporation (degré de profitabilité de l'innovation par l'entreprise), le temps d'implémentation nécessaire, la gestion de la satisfaction (le niveau de la réussite de l'innovation tel qu'il est perçu par la direction), la réalisation de l'objectif et le délai de récupération.

A l'instar de ces chercheurs, nous assimilons l'innovation à un processus composé de deux étapes : l'intention d'adoption et l'implémentation. La réussite de ce processus dépend non seulement du fait d'avoir une intention favorable quant à l'adoption de l'innovation, mais aussi de la réussite de l'implémentation de cette innovation. En ce sens, la réussite de ce processus dépend de l'organisation dans laquelle l'innovation aura lieu (Damanpour et Gopalakrishnan, 1994 ; Bauer et al., 2005), en particulier de sa structure organisationnelle (Kim, 1980).

2.2. Les spécificités de la PME

La PME n'est plus considérée comme un modèle réduit de la grande entreprise. C'est une entité socio-économique spécifique (Barreyre, 1967 ; Gervais, 1978 ; Dandridge, 1979; Marchesnay, 1982; Hertz, 1982 ; Torrès, 1998 ; Julien, 1997). Torrès (2003) s'est basé, d'une part, sur les travaux de Mahé De Boislandelle (1996) (concept d'effet de grossissement) et, d'autre part, sur ceux de Moles et de Romer (1978) (psychologie de l'espace et la loi proxémique) pour fournir les bases d'une explication conceptuelle des spécificités de la PME. Le concept « *effet de grossissement* » caractérise une situation où les problèmes ne se posent pas avec la même intensité dans les grandes, les petites et les très petites entreprises. Selon Mahé De Boislandelle (1996), l'effet de grossissement est la résultante de trois effets distincts : l'effet de nombre, l'effet de microcosme et l'effet de proportion. La loi proxémique se base sur une conception « *égocentré* » de l'espace. L'individu est le centre du monde. La réalité des choses et des objets sera identifiée par rapport à l'individu lui-même (Moles et Rohmer, 1978). Torrès (2003) considère que la petite taille ou encore la petitesse des PME implique des effets de grossissement qui entraînent une amplification de la loi proxémique aboutissant, ainsi, à une « *Proxémique aigue* ». Ce qui lui a permis, par la suite, de considérer la PME comme étant un mixe de proximité et de fournir les fondements théoriques des spécificités de ce type d'entreprises. Cependant, nous estimons qu'il n'existe pas actuellement une classification unique de ces spécificités. Raymond (1985), distingue les spécificités psychosociologiques, environnementales, organisationnelles, décisionnelles et du système d'information. Quant à Julien (1997), il s'agit plutôt de spécificités environnementales, organisationnelles, psychologiques et des systèmes d'information. Gelinas et al., (1996) ont constaté que, telles qu'elles sont abordées par la littérature, les spécificités de la PME concernent quatre niveaux de cette organisation: la nature de la gestion, la spécialisation/la formalisation, le système d'information et la planification stratégique. Ces chercheurs se sont appuyés sur les travaux de l'Institut de recherche sur les PME de l'UQTR (INRPME) pour ajouter un cinquième niveau de la PME qui présente certaines spécificités : la gestion des opérations dans les PME. Pour les besoins de la présente recherche, nous proposons de distinguer les spécificités organisationnelles et politiques.

Les spécificités organisationnelles portent principalement sur la structure organisationnelle de la PME. Cette dernière est le plus souvent peu formalisée et peu hiérarchisée (Marchesnay, 1993). En effet, les grandes fonctions d'une PME (marketing, ressources humaines) sont peu différenciées ce qui entraîne une forte interrelation entre les trois dimensions du système de gestion (opérationnel, animation et finalisation) et les problèmes opérationnels (Torrès, 1998). L'aplatissement des structures organisationnelles entraîne donc, une proximité de contact qui se traduit non seulement par un rapprochement du niveau opérationnel aux autres composantes structurelles (logistiques, techniques, sommet stratégique), mais aussi par une personnalisation de la gestion par le propriétaire dirigeant de la PME. Cette situation favorise une communication informelle (Gélinas et Bigras, 2000) où l'oralité constitue le moyen le plus privilégié par les dirigeants de la PME (Plane et Torrès, 1998).

Par ailleurs, le faible degré de formalisme pourrait être expliqué non seulement par le manque d'intérêt et la faible conviction du dirigeant de l'intérêt de la formalisation (D'Amboise et Garand, 1993 ; Cliquet, 1992 et Julien, 1990), mais aussi par la nature du fonctionnement collectif qui met en jeu d'autres moyens de coordination tel que l'ajustement mutuel (Sarnin, 1994). Selon Robinson et Pearce (1984), la plupart des PME ne planifient pas. Cette affirmation a été renforcée à plusieurs reprises par des travaux empiriques (Bamberger, 1980 ; Calori et al., 1997; Herve, 2000). Les spécificités organisationnelles retenues dans le cadre de la présente étude regrouperont donc la faible complexité de la structure organisationnelle, le faible degré de formalisme et la planification informelle de court terme ainsi que la personnalisation de la gestion.

Les spécificités politiques concernent le jeu de pouvoir dans la PME et plus particulièrement les caractéristiques du processus décisionnel. En ce sens, plusieurs chercheurs (Bergadaa et Vidaillet, 1996 ; Laroche, 1995 ; Duchéneau, 1996) suggèrent d'aborder la notion de décision à travers les représentations des acteurs eux-mêmes. Ces auteurs reconnaissent et définissent le dirigeant comme étant un décideur. C'est au propriétaire dirigeant de prendre les décisions et de formuler les stratégies (Baillette, 1998, Julien, 1997). Désormais, il est omniprésent à tous les niveaux décisionnels (Bachelet et Favre, 1998). C'est pratiquement l'unique personne qui est chargée du processus décisionnel (Callot et al., 2003). Le dirigeant constitue donc le pivot central de la PME (D'Amboise et Garano, 1993) ou la plaque tournante du système d'information et de décision (Bayad et Paradas, 1995). En outre, il s'agit d'un décideur autonome (Bachelet et Favre, 1998). C'est la principale personne qui sera chargée de mobiliser les ressources (matérielles et immatérielles) disponibles pour optimiser la performance de son entreprise (Say, 1972). La PME est caractérisée donc par une centralisation de la décision et par une faible participation à la prise de décision.

2.3. Le cadre d'analyse de la recherche : le modèle de champ des forces de Lewin

Plusieurs théories ont été mobilisées pour comprendre et expliquer l'adoption de l'innovation. En effet, Wang et al., (2006) se sont basés sur la théorie du capital social pour mettre en évidence le rôle de la cohésion de groupe (aspect humain) dans la réussite de l'implémentation d'un système ERP. Par contre, Huang et al., (2008) se sont référés à la théorie basée sur les ressources pour montrer que l'apprentissage interne et externe sont deux types de connaissances génératrices de routines qui contribuent à une implémentation efficace des processus. Par ailleurs, Bresnen et al., (2005) se sont basés sur la théorie de structuration (Giddens, 1979, 1984) pour comprendre l'implémentation des nouvelles pratiques de management. Selon Chien et al., (2007), Chacune de ces théories a été utilisé pour étudier l'un des aspects suivants: techniques, humains et politiques. Certes, ces différentes théories nous apportent un appui important pour étudier l'adoption des innovations. Cependant, nous estimons qu'elles ne fournissent pas une approche globale de ce processus. D'ailleurs certains

chercheurs (Vilaseca-Requena et al., 2007 ; Kaplan et al., 2007 ; Doolin et Troshani, 2007) affirment qu'il n'y a pas une théorie générale qui explique l'adoption de l'innovation. Pour cela et compte tenu du fait que nous assimilons l'adoption des innovations organisationnelles à un changement, nous proposons de mobiliser la théorie du changement pour appréhender ce processus dans son ensemble. Cependant, il semble qu'il n'existe pas, jusqu'à l'heure actuelle, une théorie du changement qui fasse l'unanimité (Van de Ven et Poole, 1990 ; Barnett et Carroll, 1995 ; Pettigrew et al., 2001). Nous proposerons de mettre l'accent sur les travaux qui s'interrogent sur la nature du processus à suivre pour mettre en œuvre le changement dans la mesure où nous avons montré que l'adoption des innovations n'est pas un acte isolé, mais plutôt un processus continu dans le temps.

Dans ce cadre, Mintzberg et al., (1999) constatent qu'il existe plusieurs méthodes de changement qui sont entachées par une très grande confusion. Ces auteurs proposent une «*sorte de carte*» appelée « *cube de changement* » afin de cerner et de mettre en perspective ces méthodes. Il s'agit d'un cube dont la face avant présente le changement selon deux dimensions : la stratégie et l'organisation de l'entreprise. Le croisement des différentes dimensions de ce cube a permis d'identifier trois principaux processus de changement : le changement planifié, dirigé et évolutif ou spontané. Par ailleurs, Vas (2005) considère que l'étude du changement consiste à examiner simultanément trois processus organisationnels considérés comme étant similaires par leur ampleur et leur complexité. Il s'agit du processus d'innovation, de prise de décision et de formulation de la stratégie. Cet auteur distingue cinq modèles processuels génériques du changement qui abordent respectivement le changement comme étant un processus planifié, politique, routinier, de création de sens et chaotique. La synthèse de Vas lui a permis d'opter pour un méta-modèle de changement à travers un processus de «*planification-négociation-improvisation* ». Dans ce cadre, plusieurs chercheurs (Desreumaux, 1998 ; Collerette et al., 2003 ; Robert, 2000 ; Chien et al., 2007) considèrent que l'approche développée par Lewin (1951) est la plus privilégiée pour étudier l'introduction du changement organisationnel vu son aspect pratique et synthétique. Elle permet de tenir compte à la fois de l'aspect technique, humain et politique du changement. A l'instar de ces chercheurs, nous proposons de mobiliser le modèle de champ de force de Lewin comme cadre d'analyse de la présente recherche.

Lewin (1951) considère que le processus de changement est composé de trois étapes : la décristallisation, le mouvement et la recristallisation. La décristallisation correspond au bouleversement de l'équilibre initial des forces. Un déséquilibre qui est imputé à la remise en cause des perceptions, des habitudes et des comportements des individus et groupes suite à la réalisation des résultats jugés insatisfaisants. L'étape du mouvement est synonyme d'action. En fait, le changement ne se réduit pas à l'abandon des référentiels antérieurs, il devrait aboutir à l'acquisition d'attitudes et de comportements nouveaux suite à une nouvelle conception de la réalité (Desreumaux, 1998). La recristallisation caractérise le nouvel état d'équilibre. La conception de ce modèle se base sur l'hypothèse selon laquelle tout état social peut être considéré comme étant un état d'équilibre quasi stationnaire. En d'autres termes, cet état est la résultante des forces antagonistes qui agissent en même temps sur une situation donnée. La notion d'action des forces trouve son application dans le cas de changement dans la mesure où ces forces déterminent le passage d'une situation actuelle à une autre désirée. Les forces motrices favorisent donc le passage à la situation désirée. Par contre, les forces restrictives ne favorisent pas cette évolution (Desreumaux, 1998). La situation désirée correspond à la vision du responsable du projet de changement qui peut intervenir en augmentant l'intensité ou le nombre des forces motrices ou bien en diminuant l'intensité ou le nombre des forces restrictives, voire même les supprimer. Il peut aussi combiner ces deux alternatives. Nous proposerons donc de classer les spécificités de la PME en forces motrices

et forces restrictives, selon leurs fonctions tout au long du processus d'adoption de l'innovation.

2.3.1. l'intention d'adoption

La théorie de l'innovation du corps dual (The dual-cor theory of innovation) suggère que les innovations administratives sont facilitées par des structures mécaniques alors que les innovations technologiques sont favorisées par des structures organiques. Ainsi, Kimberly et Evanisko (1981) affirment que l'adoption des innovations technologiques de bases, utilisées par des professionnels plus ou moins autonomes, est favorisée par des structures décentralisées. Par contre, la centralisation favorise l'adoption des innovations administratives dans la mesure où les choix du dirigeant peuvent être facilement imposés aux autres membres de l'entreprise. L'accroissement de la spécialisation fait émerger des difficultés de coordination et de contrôle. Ce qui nécessite de nouvelles pratiques organisationnelles. Il existe donc une relation positive entre la spécialisation et l'adoption des innovations administratives (Kemberly et Evanisko, 1981). Quant à la différenciation fonctionnelle, elle est généralement liée positivement à l'adoption des innovations administratives. En effet, les problèmes de coordination et de contrôle augmentent lorsque les organisations sont divisées formellement en plusieurs unités. D'où l'importance d'utiliser de nouvelles pratiques ou méthodes d'organisation pour faire face à de telles difficultés.

Nous proposons de se référer à la théorie ambidextre de l'innovation dans la mesure où elle tient compte du processus d'adoption de l'innovation, ce qui est compatible avec notre objectif de recherche. Dans ce cadre, Damanpour et Gopalakrishnan (1998) se sont basés sur les résultats des études menées respectivement par Duncan (1979) et Zaltman et al., (1973) pour affirmer qu'une complexité élevée, un faible niveau de formalisme et une faible centralisation facilitent l'initialisation des innovations (Damanpour et Gopalakrishnan, 1998). En effet, le fait d'insister sur les règles et les procédures et de centraliser la structure organisationnelle, tout au long de l'initialisation de l'innovation, peut ne pas inciter les membres de l'organisation à chercher de nouvelles sources d'information. Ce qui réduit les informations disponibles et les connaissances nécessaires à ce stade. La complexité de la structure organisationnelle pourrait caractériser l'organisation de l'entreprise verticalement et horizontalement. En effet, la complexité verticale concerne le nombre des niveaux hiérarchiques de l'organisation. Par contre, la complexité horizontale traduit le degré de spécialisation fonctionnelle des départements et des employés de l'entreprise (Koufteros et al., 2007).

Ces idées nous serviront de base pour notre première hypothèse :

H1/ La forte centralisation ainsi que la faible complexité de la structure organisationnelle existante influencent significativement et négativement l'intention du dirigeant propriétaire de la PME d'adopter une innovation organisationnelle alors qu'un faible niveau de formalisme l'influence significativement mais positivement.

2.3.2. l'implémentation

La réussite de l'implémentation de l'innovation dépend de la capacité de l'entreprise à amortir la résistance envers cette innovation (Aladwani, 2001 ; Hunton et Gibson, 1998 ; Bradley, 2008 ; Kwahk et Lee, 2008 ; Bruque et Moyano, 2007) et/ou en favorisant l'apprentissage (Tu et al., 2006 ; MacDuffie, 1997 ; Carrillo et Gaimon, 2004) et/ou en améliorant la qualité de la communication interne (Batazzi, 2001 ; Linton, 2002 ; Amoako-Gyampah et Salam, 2004). Nous essayerons de montrer que certaines spécificités de la PME que nous qualifions de motrices augmentent sa capacité à réaliser les actions sus-indiquées. Ce qui favorise la réussite de l'implémentation de l'innovation organisationnelle.

La simplicité de la structure organisationnelle de la PME permet au propriétaire dirigeant d'être en contact permanent avec le niveau opérationnel (Gelinas et Bigras, 2000). Ceci favorisera l'apparition des canaux relationnels et communicationnels à connotation à la fois professionnelle et sociale. Ce qui permet de minimiser le risque d'apparition d'un mouvement de résistance. D'ailleurs cette affirmation se confirme davantage dans la mesure où plusieurs chercheurs (Vas et Vande Velde, 2000; Bareil et Savoie, 1999) considèrent que la résistance au changement se trouve, le plus souvent localisée dans le niveau inférieur de l'organisation ou encore le centre opérationnel. La simplicité de la structure organisationnelle de la PME favorise également l'apprentissage organisationnel (Pedon et Schmidt, 2003) dans la mesure où elle permet au propriétaire dirigeant d'adopter un comportement qui lui permet de gagner la confiance des membres de son entreprise et de libérer leur potentiel (Soparnot, 2004).

Par ailleurs, la faible complexité de la PME implique moins de personnes dans la chaîne de communication, ce qui augmente la rapidité et la précision des actions (Hull et Hage, 1982 ; Damanpour, 1991). En d'autres termes, il améliore à la fois la communication verticale et la réactivité aux demandes des clients (Nahm et al., 2003). En outre, un nombre relativement réduit de niveaux hiérarchiques favorise l'intégration horizontale aboutissant ainsi à une amélioration du niveau de la communication (Vonderembse et al., 1997 ; Damanpour, 1991).

La personnalisation de la gestion dans la PME se traduit, entre autre, par un contact quotidien entre opérationnels et propriétaire dirigeant. Nous estimons que ceci lui permettrait de détecter rapidement le déclenchement du moindre mouvement de résistance afin d'agir en temps opportun pendant l'implémentation de l'innovation organisationnelle. Le rôle prépondérant du propriétaire dirigeant dans la gestion de sa PME pourrait aussi réduire la complexification du système d'information interne en facilitant et assurant la diffusion et la circulation des informations (Blili et Raymond, 1994). Nous estimons que le contact direct, forme d'échange la plus riche et la base d'une implémentation réussie du changement (Collerette et al., 2003) est favorisée par la personnalisation de la gestion dans la PME.

En outre, Nicolas (2004) affirme que l'apprentissage en PME est favorisé par l'effet de la vision partagée, impulsée par le propriétaire dirigeant. Ainsi, Dutermé (2001), considère que l'utilisation de la communication interne comme moyen d'induction du changement ne peut se faire que par les responsables, principalement par un acteur particulier par rapport aux autres acteurs. Le propriétaire dirigeant est prédisposé donc à mener le changement via la communication interne en favorisant l'écoute et l'interprétation et en agissant sur les représentations de ses collaborateurs. Nous estimons donc que la détention et la diffusion de l'information par le propriétaire dirigeant comme source unique et d'une manière régulière favoriseraient la mise en œuvre d'un discours de changement transparent, simple, clair, non contradictoire, donc crédible. Dans ce cas, un sentiment de sécurité précèdera et accompagnera l'implémentation de l'innovation, ce qui pourrait favoriser la motivation et l'implication du personnel. Collerette et al. (2001) considèrent qu'il est « *particulièrement important d'informer régulièrement les gens des pressions qui s'exercent sur l'organisation, de réviser régulièrement les priorités et d'en informer constamment le personnel par des communications directes et fréquentes* » (Collerette et al., 2001, P.44). Pour se faire, ces chercheurs insistent sur la capacité du meneur du changement à associer les acteurs et à analyser les problèmes sans trop utiliser les mécanismes lourds ou bureaucratiques. Nicolas (2004) considère que l'utilisation des règles strictes ne favorise pas le développement des capacités d'apprentissages individuels et collectifs. Cet auteur affirme que la communication informelle intra unité est un facteur qui favorise l'apprentissage.

Ces idées nous serviront de base pour notre deuxième hypothèse :

H2/ La faible complexité, la personnalisation de la gestion, la forte centralisation et le faible degré de formalisme influencent significativement et positivement la réussite de l'implémentation de l'innovation organisationnelle dans la PME.

Certaines autres caractéristiques de la PME que nous qualifions de spécificités restrictives, exercent une influence négative sur la réussite de l'implémentation de l'innovation organisationnelle. En effet, la planification informelle de court terme ne favorise pas l'instauration d'un discours de changement clair, transparent, convaincant et stimulant. Ce type de planification pourrait même entraîner une désorientation des collaborateurs dans la mesure où il ne se base pas sur une démarche réfléchie et ne vise pas des objectifs clairement identifiés qui correspondent aux besoins réels de la PME. Ceci est d'autant plus vrai que la PME ne dispose pas généralement des compétences managériales nécessaires pour gérer (planifier, organiser et piloter) les ressources informationnelles disponibles (Julien, 1997). Cette situation ne permet pas au meneur du changement de bien expliquer et informer les membres du personnel du contenu et de l'ampleur du changement à mener. Il risque ainsi de ne pas obtenir leur adhésion et leur engagement.

L'existence d'une planification formelle à long terme est un facteur essentiel pour la réussite de l'implémentation (Linton, 2002 ; Premkumar et Ramamurthy, 1995). Nous estimons également que la faible participation à la prise de décision dans la PME ne permet pas de développer sa capacité d'apprentissage, facteur indispensable à la réussite de l'implémentation de l'innovation organisationnelle. En effet, la capacité d'apprentissage dépend non seulement de la tolérance de l'organisation à l'ambiguïté et au désordre mais aussi de l'encouragement des initiatives de ses membres (Soparnot, 2004). Ces préalables pourraient être défavorisés dans la PME par la faible participation à la prise de décision. Ceci tue l'ambition des acteurs et les décourage de prendre des initiatives qui pourraient être éventuellement bénéfiques pour l'entreprise pendant l'implémentation. Il nous semble aussi que la faible participation à la prise de décision ne permet pas de mettre en œuvre une bonne politique communicationnelle qui soit basée sur la notion d'échange qui est une condition nécessaire pour la réceptivité du changement (Collerette et al., 2003).

Ces idées nous serviront de base pour notre troisième hypothèse :

H 3/ La faible participation à la prise de la décision dans la PME ainsi que la planification informelle de court terme influencent significativement et négativement la réussite de l'implémentation de l'innovation organisationnelle.

3. Méthodologie empirique : essai de dépassement de la querelle quantitative/qualitative

Mourtajji (2004), considère que le choix d'une méthode de recherche dépend principalement de la perception de la réalité par le chercheur. Cette dernière ne peut être ni objective ni subjective. Il est nécessaire de mobiliser, à la fois, plusieurs méthodologies afin de parvenir à l'appréhender complètement. Le chercheur devrait dépasser la « querelle » quantitative/qualitative et opter pour une approche plutôt complémentaire (Biardeau et al., 2004). Le défi consiste donc à les articuler dans un même travail de recherche (Rymeyko, 2004). Lallé (2004) suggère de combiner ces méthodes en fonction du stade de la recherche et propose de commencer par une phase exploratoire (étude d'un cas), puis d'élargir le champ d'investigation sur les hypothèses et les thèmes pris en compte par des interrelations discontinues avec d'autres entreprises. Cette démarche permet d'élaborer et de distribuer un questionnaire pour généraliser, au sens statistique, les résultats. Le recours à une approche qualitative pourrait être considéré comme un préalable, nécessaire à toute étude quantitative. Ceci aide, non seulement à bien cerner la question de recherche, mais aussi à aborder concrètement le terrain et à assimiler certains concepts théoriques. De même, Evrard et al.

(1993) considèrent que les études qualitatives exploratoires peuvent constituer « *une phase de pré-étude ou de pré-test préalable à l'élaboration d'une étude quantitative confirmatoire par questionnaire* ». Nous proposerons donc d'adopter cette démarche et de combiner ces deux approches.

3.1. Exploration du processus d'adoption des innovations organisationnelles par la PME en Tunisie

La phase qualitative s'est traduite par la conduite d'une quinzaine d'entretiens auprès des propriétaires dirigeants des PME en Tunisie qui ont passées par une expérience d'adoption d'une innovation organisationnelle (changement des méthodes de gestion ou de la structure organisationnelle). Nous avons choisi de mener des entretiens semi structurés ou semi-directifs afin d'aborder notre sujet avec tous ses détails (Noguera et Moulette, 2004) et d'accéder à des représentations des interviewés qui sont naturellement inaccessibles (Bares et Caumont, 2004). La durée moyenne de chaque entretien a été de 20 minutes.

La retranscription et le codage des entretiens, nous ont permis d'élaborer une quinzaine de verbatim que nous avons analysés à l'aide d'un logiciel spécifique : le «WordMapper». Ce logiciel permet de classer les textes en unité de contexte : le cluster. C'est une association significative entre plusieurs mots qui reflète les principaux thèmes ou concepts structurant les verbatim analysés. La manipulation de ce logiciel permet de visualiser le résultat de ce classement sous forme de graphiques ou encore des cartographies. Dans le cadre de la présente recherche, nous nous sommes basés essentiellement sur l'analyse des diagrammes représentant les clusters selon les deux dimensions. La première, intitulée la centralité (axe des abscisses), correspond à « *la somme des liens externes* », c'est-à-dire l'importance des liens d'un cluster donné avec les autres clusters (Courtial, 1990). Dans ce cas, plus la centralité est importante et plus le cluster apparaît comme un thème central (Peyrat-Guillard, 2006). La deuxième dimension est intitulée la densité (axe des ordonnées). Elle correspond à la valeur moyenne des liens entre les mots d'un même cluster (Courtial, 1990). Elle nous renseigne sur l'importance de l'association entre ces mots. Plus cette association est forte et plus le cluster apparaît comme un ensemble uni et compact (Peyrat-Guillard, 2006). Dans ce cadre, les axes associés aux valeurs médianes permettent de dégager quatre quadrants. Notre analyse portera essentiellement sur le premier quadrant, supérieur à droite dans la mesure où il correspond à « *des thèmes focaux organisateurs du discours* » (Courtial, 1990).

3.2. La validité et de la fiabilité des échelles de mesure

L'étude quantitative consiste à élaborer et à administrer un questionnaire auprès d'un échantillon de PME tunisiennes constitué par la méthode d'échantillonnage aléatoire ou probabiliste. Bien évidemment ces PME ont déjà vécu une expérience d'adoption d'une innovation organisationnelle, c'est-à-dire le changement des méthodes de gestion et de travail et/ou de la structure organisationnelle (exemples : certification ISO, implémentation d'un système ERP, changement de la structure organisationnelle de l'entreprise,...). Elles ont un effectif de 10 à 200 personnes et sont dirigées par une personne qui détient la majorité du capital. Nous avons commencé, dans une première étape, par l'élaboration d'un questionnaire test en nous inspirant largement des items de mesures dégagés par la littérature (Tableau 1). Nous avons réalisé, dans une seconde étape, une série d'entretiens avec quatre dirigeants propriétaires tunisiens et en tenant compte des commentaires de trois académiciens (un économiste et deux gestionnaires) pour formuler le questionnaire définitif. Les répondants devraient exprimer leurs réponses sur une échelle de Likert en six points : tout à fait en désaccord, plutôt en désaccord, légèrement en désaccord, légèrement d'accord, plutôt d'accord, tout à fait d'accord. Nous avons administré le questionnaire définitif auprès d'un

échantillon de 423 propriétaires dirigeants des PME. Nous avons pu collecter 100 réponses (taux de réponse de 23%) qui ont été analysées par le logiciel SPSS 13.

Tableau 1 : Les sources des indicateurs de mesures des variables

Variables	Etudes sources d'indicateurs de mesures
Intention d'adoption	Nasco et al., 2008
Implémentation réussie	Hong et Kim, 2002
Faible degré de formalisme	Meijaard et al., (2002)
Personnalisation de la gestion	Saini et Budhwar (2008)
Centralisation, faible complexité et faible participation à la prise de décision	Koufteros et al., 2003 et 2007
Planification informelle de court terme	Montebello et al., (1975) et Mulford et al., (1988)

Nous avons commencé par vérifier la validité et la fiabilité des échelles de mesure. Pour cela, nous avons mené des analyses en composantes principales (ACP) pour dégager la structure factorielle des construits. Nous avons aussi éliminé certains items qui sont fortement corrélés à la fois avec plus d'un facteur (le coefficient de saturation est supérieur à 0.3 en valeur absolue). La valeur du test de Bartlett est inférieure à 0.05 pour les analyses réalisées, ce qui nous permet d'affirmer que la recherche des composantes est justifiée. Les valeurs du test de KMO indiquent une validité acceptable. Nous pouvons aussi affirmer que la fiabilité des échelles est satisfaisante (Tableau 2). En effet, le score moyen de l'alpha de Cronbach pour l'ensemble des échelles est de 0.733 (la valeur la plus faible est égale de 0.654).

Tableau 2 : Les tests de fiabilité des échelles de mesure de la recherche

Variables	L'Alpha de Cronbach
Planification informelle de court terme	0.831
Faible participation à la prise de décision	0.680
Faible complexité horizontale	0.800
Une forte centralisation	0.670
Une personnalisation de la gestion	0.670
Faible degré de formalisme	1 Item
Faible complexité verticale	1 Item
Intention d'adoption	0.654
Implémentation réussie	0.828

4. Résultats et interprétations

Avant d'utiliser les analyses de régression, nous avons vérifié s'il existe ou non une multi-colinéarité entre les variables indépendantes en déterminant le facteur d'inflation pour chacune de ces variables. Les valeurs trouvées sont très proches de 1. Il n'y a pas donc une relation linéaire entre les variables indépendantes (Neter et al., 1996).

4.1. Spécificités de la PME et intention d'adoption de l'innovation

Le premier modèle hypothétique exprime la relation entre certaines caractéristiques organisationnelles de la PME et l'intention d'adoption du propriétaire dirigeant. Le R deux ajusté associé à ce modèle est égal pratiquement à 17%. L'hypothèse correspondante suppose que la forte centralisation et la faible complexité de la structure organisationnelle existante influencent négativement l'intention du dirigeant propriétaire de la PME d'adopter une innovation organisationnelle, alors qu'un faible degré de formalisme l'influence positivement. Les résultats de la régression (Tableau 3) montrent l'existence d'une influence significative et négative de la faible complexité horizontale ($\beta = -0,316$; sig=0,001) et du faible degré de formalisme ($\beta = -0,243$; sig=0,009). Ils montrent également une influence positive, mais non significative, de la faible complexité verticale ($\beta = 0,085$; sig=0,361) et de la forte

centralisation ($\beta=0,172$; $\text{sig}=0,066$) sur l'intention d'adoption. Cette hypothèse est donc partiellement validée.

Tableau 3 : Les résultats de la régression multiple des spécificités de la PME sur l'intention d'adoption

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	signification
Régression	19,359	4	4,840	5,785	0.00
Résidu	78,641	94	,837		
Total	98,000	98			
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,001	,092		,012	,991
Faible complexité horizontale	-,316	,092	-,316	-3,421	,001
Faible degré de formalisme	-,243	,092	-,245	-2,648	,009
Faible complexité verticale	,085	,092	,085	0,918	,361
Forte centralisation	,172	,092	,172	1,863	,066

4.2. Spécificités de la PME et implémentation réussie de l'innovation

La valeur de R deux ajustée correspondant à la régression des spécificités motrices de la PME sur l'implémentation réussie est égale à 63,7%.

Les résultats du tableau (4) montrent une influence significative et positive de la faible complexité (verticale et horizontale), de la forte centralisation et du faible degré de formalisme sur l'implémentation réussie. Ils permettent aussi d'affirmer qu'il n'existe pas d'effet significatif de la personnalisation de la gestion. Notre deuxième hypothèse est donc partiellement validée.

Tableau 4 : Les résultats de la régression multiple des spécificités motrices de la PME sur la réussite de l'implémentation de l'innovation

Modèl	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	signification
Régression	65,538	5	13,108	35,752	0.000
Résidu	34,462	94	,367		
Total	100,000	99			
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-6,4E- 017	,061		,000	1,000
Faible complexité verticale	,638	,065	,634	9,877	,000
Faible degré de formalisme	,149	,061	,149	2,440	,017
Forte centralisation	,135	,068	,135	2,002	,048
Personnalisation de la gestion	,013	,061	,013	,206	,837
Faible complexité horizontale	,360	,063	,358	5,685	,000

La valeur de R deux ajustée correspondant à la régression des spécificités restrictives de la PME sur l'implémentation réussie est égale à 43,8%. Les résultats du tableau (5) montrent une influence significative et négative de la faible participation à la prise de décision et de la planification informelle à court terme sur l'implémentation réussie de l'innovation. Ceci confirme notre troisième hypothèse.

Tableau 5 : Les résultats de la régression multiple des spécificités restrictives de la PME sur la réussite de l'implémentation de l'innovation.

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	signification
Régression	44,931	2	22,466	39.572	0.000
Résidu	55,069	97	,568		
Total	100,000	99			

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
	B	Erreur standard	Bêta		
(CONSTANTE)	-1,3E -017	,075		,000	1,000
Faible participation à la prise de décision	-,291	,076	-,289	-3,838	,000
Planification informelle à court terme	-,608	,076	,605	-8,026	,000

5. Discussion et conclusion

A l'instar de l'étude menée par Nasco et al., (2008), nous n'avons pas identifié un effet significatif de la forte centralisation et de la faible complexité verticale sur l'intention d'adoption des innovations organisationnelles. Dans ce sens, Kimberly et Evanisko, (1981) constatent qu'il n'existe pas de théorie permettant de comprendre la nature de l'influence de la centralisation sur l'adoption de l'innovation. Selon ces auteurs, les résultats empiriques suggèrent que la nature de cette influence puisse dépendre du type de l'innovation et de sa relation avec le décideur. C'est pour cela que ces chercheurs préconisent que l'adoption d'une innovation administrative soit favorisée par une structure centralisée alors que l'adoption d'une innovation technologique est favorisée par une structure décentralisée.

Contrairement à ce qui est attendue, nous avons trouvé une influence significative mais négative du faible degré de formalisme sur l'intention d'adoption de la nouvelle structure organisationnelle. Ce qui renforce davantage les conclusions de Damanpour (1991) qui a montré, par le biais de la méta-analyse de la littérature de l'innovation, que la formalisation est à peine significative (négatif) avec l'initialisation de l'innovation. Ceci est expliqué par la nécessité d'avoir un but clair et bien établi lors de l'adoption des innovations (Damanpour, 1991). L'écart entre la théorie et la pratique pourrait aussi être expliqué dans ce cas par la nécessité de tenir compte du type de l'organisation (Damanpour, 1996).

En outre, nos résultats montrent que la faible complexité horizontale influence significativement et négativement l'intention d'adoption du propriétaire dirigeant. Ce qui confirme les propos de Zaltman et al., (1973). Ce dernier résultat converge aussi avec celui annoncé par Kimberly et Evanisko, (1981). En effet, ces chercheurs considèrent que la différenciation fonctionnelle est généralement liée positivement à l'adoption des innovations administratives. En effet, les problèmes de coordination et de contrôle augmentent lorsque les organisations sont divisées formellement en plusieurs unités. Ce qui nécessite des nouvelles pratiques ou méthodes d'organisation pour faire face à des telles difficultés. Nos résultats nous permettent d'affirmer aussi que le faible degré de formalisme est particulièrement important dans le cas des PME pour favoriser la réussite de l'implémentation de l'innovation organisationnelle. Ceci appuie, en fait, les résultats de Bauer et al., (2005) qui arrivent à montrer que les entreprises les moins formalisées en termes de règles écrites enregistrent plus de succès dans l'implémentation d'un système de qualité totale. Koufteros et al., (2003) ont pu également valider empiriquement l'influence significative et positive du faible degré de formalisme sur la réussite de l'implémentation des pratiques basées sur le temps d'exécution « *time-based manufacturing* ». Par ailleurs, nos analyses montrent également que les PME ont

intérêt à réduire la complexité de leur organisation pour favoriser la réussite de l'implémentation de l'innovation organisationnelle. Ceci est compatible avec les résultats de l'étude menée par Koufteros et al., (2003) .

Pareillement, nos analyses nous permettent d'affirmer que les PME devraient centraliser davantage la prise de décision pour réussir le projet d'implémentation de la nouvelle structure. Ceci renforce les résultats de Bradley (2008) qui soutient que la réussite de l'implémentation d'un système ERP est positivement influencée par la centralisation de la décision. En effet, le dirigeant devrait avoir le pouvoir décisionnel pour prendre les décisions difficiles afin d'influencer positivement les groupes d'individus intervenant dans le processus. Plus particulièrement, la centralisation de la décision permet d'orienter le comportement des individus qui ont des intérêts contradictoires et ont tendance à participer intimement ou à résister carrément au projet d'implémentation de la nouvelle structure. De même, les résultats de l'étude menée par Chein et al., (2007) montrent que la réussite de l'implémentation d'un système ERP dans les PME à Taiwan et en Chine est influencée positivement par la centralisation de la décision. Selon ces auteurs, la centralisation permet de s'assurer que l'implémentation du nouveau système est compatible avec les objectifs de l'entreprise. Elle permet aussi de résoudre efficacement et rapidement les conflits entre les membres de l'équipe de projet ou entre l'équipe de projet et les départements fonctionnels.

En outre, nos résultats montrent que la réussite de l'implémentation de l'innovation organisationnelle dans les PME n'est pas favorisée par une faible participation à la prise de décision. D'ailleurs, l'étude réalisée par Wang et al., (2006) auprès des utilisateurs et des dirigeants à Taïwan souligne l'importance de la volonté des employés à participer dans l'implémentation du nouveau système ERP. Elle améliore la compréhension commune entre les utilisateurs finaux ainsi que les membres de l'équipe chargés d'implémenter le système ERP et favorise la coordination entre ces intervenants par ajustement mutuel. Ce qui permet une résolution et une prévention plus rapide des conflits améliorant ainsi la cohésion du groupe. Nos analyses nous permettent d'affirmer également que la réussite de l'implémentation de la nouvelle structure organisationnelle dans les PME n'est pas favorisée par la planification informelle à court terme renforçant ainsi les résultats de Bradley (2008). Ce chercheur est parvenu à montrer que la réussite de l'implémentation d'un système ERP est influencée positivement, non seulement par la planification de l'implémentation du système ERP, mais aussi par le niveau d'intégration de cette planification dans les processus de travail de l'entreprise.

Par le biais de notre étude, nous avons la conviction que l'adoption des innovations organisationnelles par les dirigeants propriétaires des PME ne peut pas être réduite à un simple acte. C'est plutôt un processus qui est vraisemblablement influencé par les caractéristiques de la PME adoptive. Tenir compte de l'aspect processus, permet donc d'aboutir à des résultats plus nuancés quant à l'influence de ces caractéristiques sur chacune des étapes de ce processus. En effet, il semble que du fait de leur faible complexité horizontale et de leur faible formalisme, les PME sont réticentes à l'adoption des innovations organisationnelles. Cependant, ces mêmes caractéristiques ainsi que la forte centralisation et la faible complexité verticale favorisent l'implémentation des innovations organisationnelles une fois que le dirigeant de la PME a pris la décision de les adopter. Il semble aussi que la faible participation à la prise de décision ainsi que la planification informelle de court terme ne favorisent pas l'implémentation des innovations organisationnelles dans les PME. En ce sens, le modèle de Lewin nous a permis d'avoir une vision globale des forces qui interviennent tout au long de ce processus. Ainsi, le dirigeant devrait intervenir en augmentant l'intensité ou le nombre des spécificités motrices ou bien en diminuant l'intensité ou le nombre des spécificités restrictives, voire même les supprimer. Il peut aussi combiner ces deux alternatives.

BIBLIOGRAPHI

Aladwani Adel, M., (2001), «Change management strategies for successful ERP implementation », *Business Process Management Journal*, Vol.7, N°3, P.266-275.

Alcouffe, S., Berland, N., et Levant, Y., (2003), « Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : Une étude comparative », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Numéro spécial, P. 7-26.

Amoako-Gyampah, K., et Salam, A.F., (2004), « An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment », *Information and Management*, Vol. 41, N°6, P. 731-745.

Au, A.K.M., et Yeung, M.C.H., (2007), «Modelling Chinese manufacturers 'technology adoption behaviour», *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, Vol.4, No.2

Bachelet, C. et Favre, J.P., (1998), « Coexistence et Cohérence des Représentations du Dirigeant de PME : Application à la Communication Interne », *4^e Congrès International Francophone sur la P.M.E*, Nancy-Metz.

Baillette, P., (1998), « Le rôle de la confiance dans la décision du chef d'entreprise de PME le cas de l'adhésion à un réseau de dirigeants », *4^e Congrès International Francophone sur la PME*, Nancy-Metz, Octobre.

Bamberger, I., (1980), « Situations et comportements stratégiques des petites et moyennes entreprises », *Direction et Gestion*, N°4.

Bareil, C. et Savoie, A., (1999). « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », *Gestion*, Vol. 24, N° 3, P. 86-94.

Bares, F. et Caumont, D., (2004), « Etude Qualitative et Entrepreneuriat: La Pertinence de l'Usage de l'Entreprise », *First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management*, Lyon, France

Barnett, W.P., et Carroll, G.R., (1995), «Modeling internal organizational change», *Annual Review of Sociology*, Vol.21, P.217-236.

Barreyre, P.Y., (1967), « L'horizon économique des petites et moyennes entreprise », *Thèse de Doctorat en Sciences Economiques*, Université de Grenoble.

Bauer, J., Falshaw, R., et Oakland, J.S., (2005), « Implementing business excellence»,

Bayad, M., Schmitt, C., Gallais, M. et Gallais, M., (2006), « Perception et Adoption des Outils de Gestion dans les PME. Quels Facteurs Facilitateurs ? », *8^{ième} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg, Suisse.

Bergadaa, M. et Vidaillet, B., (1996), « La décision telle que la voient les décideurs », *Revue Française de Gestion*, N°111.

Biardeau, S., Bourcieu, S. et Salgado, M., (2004), «Vers un syncrétisme des approches en recherché managérial», *First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management*, Lyon, France

Blili, S. et Raymond, L., (1994), « les systèmes d'information », dans **Julien, P.A.** (Sous la direction), (1997), «Les P.M.E : bilan et perspectives », *Economica*, Paris.

Bodas Freitas, I.M., (2008), « Sources of Differences in the Pattern of Adoption of Organizational and Managerial Innovations from Early to Late 1990s, in the UK », *Research Policy*, Vol.37, N°1, P.131-148.

Bradley, J., (2008), « Management based critical success factors in the implementation of Enterprise Resource Planning systems», *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol.9, P.175-200.

Bresnen, M., Goussevskaja, A., et Swan, J., (2005), « Implementing change in construction project organizations: exploring the interplay between structure and agency», *Building Research and Information*, Vol.33, N°6, P.547-560.

Bruque, S. et Moyano, J., (2007), « Organizational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: The case of family and cooperative firms», *Technovation*, Vol.27, N°5, P.241-253

Callot, P., Legohérel, P., Gallopel, K., et Peters, M., (2003), «Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risque: Une étude des dirigeants de petites et moyennes entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N°199, P.51-72.

Calori, R., Very, P. et Arraegle, J.L., (1997), « les PMI face à la planification stratégique », *Revue Française de Gestion*, N°112.

Carrier, C. et Garand, D.J., (1996), « Le Concept D'Innovation : Débats et Ambigüités », *5^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille, 13-14-15 mai

Carrillo, J.E., et Gaimon, C., (2004), «Managing knowledge-based resource capabilities under uncertainty. », *Management Science*, Vol.50, N°11, P.1504-1518.

Charreire, S., (2003), «Les innovations en tant qu'objets d'apprentissage organisationnel : une mise en perspective », *XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Les Côtes de Carthage.

Chi, W., Freeman, R.B. et Kleiner, M.M., (2007), « Adoption and Termination of Employee Involvement Programs », in Lynch, L.M., (2007), « The Adoption and Diffusion of Organizational Innovation: Evidence for the U.S. Economy », *IZA Discussion Paper*, No. 2819

Chien, S.W., Hu, C., Reimers, K. et Lin, J.S., (2007), « The influence of centrifugal and centripetal forces on ERP project success in small and medium-sized enterprises in China and Taiwan », *Int. J. Production Economics*, Vol. 107, N°2, P. 380–396.

Cliquet, G., (1992), « Pratiques de recrutement dans les PE », *Cahier N°27, Centre de Recherche en Gestion de Basse-Normandie*, dans **Paradas, A.,** (1996), « Typologies du dirigeant et style de gestion des ressources humaines dans la PME », *3^e Congrès International Francophone de la P.M.E*, Trois Rivières.

Collerette, P., Schneider, R. et Legris, P., (2001), « La gestion du changement organisationnel : changer dans la turbulence », *ISO Management Systems*, Octobre, P.4 38-45.

Collerette, P., Schneider, R. et Legris, P., (2003), « La gestion du changement organisationnel : l'adaptation au changement », *ISO Management Systems*, Janvier-Février, P.56-64.

Courtial, J.P., (1990), « Introduction à la scientométrie, de la bibliométrie à la veille technologique », *Economica*, Paris.

Courtial, J.P., (1990), « Introduction à la scientométrie, de la bibliométrie à la veille technologique », Economica, Paris.

D'Amboise, G. et Garand, D., (1993), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de GRH », *Rapport de recherche réalisé par la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre*, Montréal, dans Paradas, A., (1996), « Typologies du dirigeant et style de gestion des ressources humaines dans la PME », 3^e Congrès International Francophone de la PME Trois Rivières.

DAFT, R.L., (1978), «A dual core model of organizational innovation», *Academy of management journal*, Vol.21, N°2, P.193-210.

Damanpour, F. et Gopalakrishnan, S., (1994), « Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes », *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 11, N°.2, P.95-116.

Damanpour, F. et Gopalakrishnan, S., (1998), « Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: the Role of Environmental Change », *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 15, N°.1, P.1-24.

Damanpour, F. et Wischnevsky, J.D., (2006), « Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations», *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 23, P.269-291.

Damanpour, F., (1988), «Innovation Types, Radicands, and the Adoption Process» , *Communication Research*, Vol. 15, P.545-667.

Damanpour, F., (1991), « Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators», *Academy of Management Journal*, Vol. 5, N° 34, P.555-590.

Dandridge, T. C., (1979), «Children are not "little grownups": small business needs its own organizational theory», *Journal of Small Business Management*, Vol.17, N°2, P.53-57.

Desreumaux, A., (1998), « Structure d'entreprise », Vuibert, Paris.

Doolin, B. et Troshani, I., (2007), « Organizational Adoption of XBRL», *Electronic Markets*, Vol. 17, N°. 3, 199-209.

Downs, G.W., et Mohr, L.B., (1976), « Conceptual issues in the study of innovation», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, P.700–714.

Duchéneau, B., (1996), « les dirigeants de P.M.E. », Maxima, Paris.

Duncan, R., (1979), « What is the right organization structure? », *Organizational Dynamics*, Winter, P.59-80

Dutermé, C., (2001), « Interactions dans un système de communication : les individus définissent l'entreprise (et réciproquement) », *Acte du Colloque de Castres*, P. 157-162.

Edwards, T., Delbridge, R., et Munday, M., (2005), «Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest», *Technovation*, Vol. 25,N°.10, P.1119-1127.

Evrard, Y., Pras, B., et Roux, E., (1993), « Market: Etudes ET Recherches en Marketing », Editions Nathan.

- Frambach, R.T. et Schillewaert, N.**, (2002), « Organizational innovation adoption A multi-level framework of determinants and opportunities for future research », *Journal of Business Research*, Vol. 55, N°. 2, 163-176
- Gadille, M., et d'Iribarne, A.**, (2000), « La diffusion d'Internet dans les PME. Motifs d'adoption dans les réseaux et ressources mobilisées », *Réseaux*, Vol. 18, N°.104, P. 59-92.
- Gatignon, H. et Robertson, T.S.**, (1989), « Technology diffusion: an empirical test of Competitive effects », *Journal of Marketing*, vol.53, N°1, P.35-49.
- Gelinas, R. et Bigra, Y.**, (2000), « Les caractéristiques et les spécificités de la P.M.E : favorables ou défavorables à l'intégration logistique ? », *5^e Congrès International Francophone sur la PME*, Lille, P.25-26-27.
- Gelinas, R., Halley, A., Jacob, J. et Drolet, J.**, (1996), «Les caractéristiques et les spécificités de la PME. : favorables ou défavorable au juste a temps ?», *Revue internationale PME*, Vol .9, N°2.
- Gervais, M.**, (1978), «pour une théorie de l'organisation-PME», *Revue Française de Gestion*, N°15.
- Giddens, A.**, (1979), «Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis», Macmillan, Basingstoke.
- Giddens, A.**, (1984), «The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration», Polity, Cambridge.
- Goodman, P.S., et Griffith, T.L.**, (1991), « A process approach to the implementation of new Technology », *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.8, P.261-285.
- Gopalakrishnan, S., et Bierly, P.**, (2001), « Analyzing innovation adoption using a knowledge-based approach », *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.18, N° 2, P.107-130
- Gumusluoglu, L. et Ilsev, A.**, (2009), « Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation », *Journal of Business Research*, Vol. 62, N°. 4, P.461-473
- Hertz, L.**, (1982), : « In search of a small business definition, an exploration of the small-business definition of Us, the UK and the people's Republic of China », *Washington, University Press of America*, dans Torrès, O., (1998), « PME : De nouvelles Approches », *Economica*, Paris.
- Herve, G.**, (2000), « L'identification des pratiques de planification: une application au cas des PME », *IX Conférence Internationale De Management Stratégique*, Montpellier.
- Huang, X., Kristal, M.M., et Schroeder, R.G.**, (2008), « Linking learning and effective process implementation to mass customization capability », *Journal of Operations Management*, Vol. 26, N° 6, P. 714-729.
- Hull, F., Hage, J.**, (1982), « Organizing for innovation: beyond burns and stalker's organic type », *Sociology*, Vol.16, P.564-577.
- Hunton, J.E. et Gibson, D.**, (1998), «The impact of cross-functional team participation on voluntary use of an accounting information retrieval system », *Advanced Accounting Information System*, Vol. 6, P.3-32.
- Ichniowski, C. et Shaw, K.**, (1995), « Old Dogs and New Tricks: Determinants of the Adoption of Productivity-Enhancing Work Practices », dans Lynch, L.M., (2007), « The

Adoption and Diffusion of Organizational Innovation: Evidence for the U.S. Economy », *IZA Discussion Paper*, N°. 2819

Julien, P.A. (Sous la direction), (1997), «Les P.M.E : bilan et perspectives », *Economica*, Paris.

Julien, P.A., (1990), «Vers une typologie multicritères des PME », *Revue Internationale des PME*, Vol. 3, N°3-4.

Kaplan, A.M., Schoder, D. et Haenlein, M., (2007), « Factors Influencing the Adoption of Mass Customization: The Impact of Base Category Consumption Frequency and Need Satisfaction », *J.Prod. Innov. Manag*, Vol. 24, P.101-116.

Kim, L., (1980), « Organizational Innovation and Structure », *Journal of Business Research*, Vol. 8, N°2, P.225-245

Kimberly, J.R. et Evanisko, M.J., (1981), « The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations », *Academy of Management Journal*, Vol. 24, N° 4, P.689-713

Kimberly, J.R., (1976), « Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique, and proposal », *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, dans **Torrès, O.**, (1998), « PME: De nouvelles Approches », *Economica*, Paris.

Ko, E., Kim, S.H., Kim, M. et Wood, J.Y., (2008), «Organizational Characteristics and the CRM Adoption Process », *Journal of Business Research*, Vol. 61, No.1, P.65-74.

Koufteros, A.X., Nahm, A.Y., Edwin Cheng, T.C., et Lai, K.H. (2007), « An empirical assessment of a nomological network of organizational design constructs: From culture to structure to pull production to performance », *International Journal of Production Economics*, 106 (2): 468-492.

Koufteros, A.X., Nahm, A.Y., et Vonderembse, M.A., (2003), «The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance », *Journal of Operations Management*, Vol.21, No. 3, P.281-306.

Kwahk, K.Y. et Lee, J.N, (2008), « The role of Readiness for Change in ERP Implementation: Theoretical Bases and Empirical Validation », *Information and Management*, Vol. 45, N°7, P.474-481.

Lallé, F., (2004), « Cartographie des positionnements du chercheur par rapport au terrain : proposition d'articulation », First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management, Lyon, France.

Laroche, H., (1995), « From decision to action in organizations: decision-making as a social representation », *Organization Science*, P.62-75.

Larry, L.C. et Michael, J.O., (1978), « Organizational Innovation: A Model and Needed Research », *Journal of Business Research*, Vol. 6, N°. 1, P.33-50

Lee, S., et Kim, K.J., (2007), «Factors affecting the implementation success of Internet-based information systems », *Computers in Human Behavior*, Vol.23, P.1853-1880.

Lee, S., et Lim, G., (2003), « The impact of partnership attributes on EDI implementation success », *Information and Management*, Vol. 41, N°2, P.135-148.

Lee, S., Park, G., Yoon, B., et Park, J., (2010), «Open innovation in SMEs-An intermediated network model », *Research Policy*, Vol.39, N°2, P.290-300.

- Lewin, K.**, (1952), « Field Theory in Social Science », *Harper*, New York.
- Liao, S.H., et Wu, C.C.**, (2010), « System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation », *Expert Systems with Applications*, Vol.37, N°2, P.1096-1103.
- Liao, S.H., Fei, W.C., et Liu, C.T.**, (2008), « Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation », *Technovation*, Vol.28, N°4, P.183-195
- Linton, J.D.**, (2002), « Implementation research: state of the art and future directions », *Technovation*, Vol; 22 , N°2, P.65–79.
- Lynch, L.M.**, (2007), « The Adoption and Diffusion of Organizational Innovation: Evidence for the U.S. Economy », *IZA Discussion Paper*, N°. 2819
- MacDuffie, J.P.**, (1997), «The road to root cause: shop-floor problem solving at three auto assembly plants. », *Management Science*, Vol.43, N°4, P.479-502.
- Mahé De Boislandelle, H.**, (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME: ses incidences sur le plan de management des hommes et de la GRH », *3^{ème} Congrès International Francophone PME*, Trois Rivières, Québec, P. 101-115.
- Marchesnay, M.**, (1982), « Is small so beautiful ? », *Revue d'Economie Industrielle*, N°19, P. 110-114.
- Marchesnay, M.**, (1993), «P.M.E ; stratégie et recherche », *Revue Française de Gestion*, N°95.
- Markus, M.L., et Tanis, C.**, (2000), « The enterprise experience-from adoption to success », dans Zmud, R.W, (2000), «Framing the domains of IT research: projecting the future through the past», Cincinnati, OH: Pinnaflex Educational Resources.
- Massa, S. et Testa, S.**, (2008), « Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers », *Technovation*, Vol. 28, N°7, P.393–407.
- Meyer, A.D., Goes, J.B.**, (1988), “Organizational assimilation of innovations: a multilevel contextual analysis», *Academy of Management Journal*, Vol. 31, P.897–923.
- Mintzberg, H., Ahtstrand, B. et Lampel, J.**, (1999), «Transformer l'entreprise ». *Gestion*, Vol.24, N.3, P.122-130
- Mol, M.J. et Birkinshaw, J.**, (2009), « The sources of management innovation: When firms introduce new management practices », *Journal of Business Research*, Vol.62, P.1269–1280
- Mourtajji, L.**, (2004), « Le quasi-qualitatif : une réelle réconciliation entre les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives ? », *First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management*, Lyon, France.
- Nahm, A.Y., Vonderembse, M.A., et Koufteros, X.A.**, (2003), «The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance », *Journal of Operations Management*, Vol. 21, N° 3, P. 281-306.
- Nasco, S.A., Toledo, E.G. et Mykytyn, P.P.**, (2008), « Predicting Electronic Commerce Adoption in Chilean SMEs », *Journal of Business Research*, Vol. 61, P.697–705.
- Neter, J., Kutner, M.H., Nachtsheim, C.J. et Wasserman, W.** (1996), «Applied Linear Statistical Models», dans Scott Marshall, R., Akoorie, M. le E.M., Hamann, R. et Sinha, P., (2010), “Environmental Practices in the Wine Industry:An Empirical Application of the

Theory of Reasoned Action and Stakeholder Theory in the United States and New Zealand”, *Journal of World Business*, Vol.45, N°4, P405 -414.

Nicolas, E., (2004), « Apprentissage organisationnel et développement durable. La norme AB en PME », *Revue Française de Gestion*, N°149.

Noguera, F., et Moulette, P., (2004), « Une méthode de recherche et d'observation in situ en sciences de gestion : cas de la recherche expérimentation », *First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management*, Lyon, France

Nystrom, P.C., Ramamurthy, K., et Wilson, A.L., (2002), « Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology », *J. Eng. Technol. Manage.* Vol.19, P.221-247.

Osterman, P., (1994), « How Common is Workplace Transformation and Who Adoptsit? », dans Lynch, L.M., (2007), « The Adoption and Diffusion of Organizational Innovation: Evidence for the U.S. Economy », IZA Discussion Paper, No. 2819.

Pedon, A., et Schmidt, G., (2003), « L'apprentissage organisationnel en PME : réalité et déterminants », *Papiers de Recherche du GREGOR*, IAE de Paris, disponible sur : <http://gregoriae.univ-paris1.fr/>

Pettigrew, A.M., Woodman, R.W., et Cameron, K.S., (2001), « Studying organizational change and development: challenges for future research », *Academy of Management Journal*, Vol.44, N°4. P. 697-715.

Peyrat-Guillard, D., (2006), « Alceste et WordMapper : L'Apport Complémentaire d deux Logiciels pour Analyser un même Corpus d'Entretiens », 8ièm Journées Internationales d'Analyse Statistique des Données Textuelles, France.

Plane, J.M. et Torrès, O., (1998), « le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME? », *4^e Congrès International Francophone de la PME*, Nancy-Metz, P.1-11.

Premkumar, G., et Ramamurthy, K., (1995), «The role of interorganizational and organizational factors on the decision mode for adoption of interorganizational systems», *Decision Sciences*, Vol.26, N°3, P.303-336.

Ravichandran, T., (2000), « Redefining Organizational Innovation: Towards Theoretical Advancements », *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 10, No. 2, 243-274.

Raymond, L., (1985), « Organizational characteristics and the success of MIS in the context of small business », *MIS Quarterly*, vol9, N°1, dans Julien, P.A., (1997), «Les PME: bilan et perspectives», Economica, Paris.

Robert, G., (2000), « Bien préparer les changements organisationnels », *Revue Québécoise de Psychologie*, Vol. 21, N° 3.

Roberts, E., (1988), «What we've learned: Managing invention and innovation», *Research Technology Management*, P.11-29.

Robinson, R.B. et Pearce, J.A., (1984), «Research thrusts in small firm strategic planning», *Academy of Management Review*, 1984.

Rogers, E. M., (2003), « Diffusion of Innovations », 5ième edition, *The Free Press*, New York...

Rymeyko, K., (2004), « Méthodes de recherche qualitative et quantitative: une tentative de réconciliation.Cas d'une recherche », First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management, Lyon, France.

Sarnin, P., (1994), « Contribution de la sociologie économique à la compréhension des pratiques de GRH en P.M.E », *Actes du 5^e Congrès de l'AGRH*, Novembre, Montpellier.

Say, J.B., (1972), « Cathéchisme d'Economie politique », Mame, Paris, dans **Wtterwulghé, R.**, (1998), « La P.M.E une entreprise humaine », *De Boeck Université*, Bruxelles.

Shehu, Z. et Akintoye, A. 2010. « Major challenges to the successful implementation and practice of programme management in the construction environment: A critical analysis», *International Journal of Project Management* 28 (1): 26-39

Soparnot, R., (2004), « A quoi correspondent les capacités de changement des organisations ? », *13^e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Normandie. Vallée de seine.

Torrès, O., (1998), « P.M.E : De nouvelles approches », *Economica*, Paris.

Torrès, O., (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, N°144.

Tu, O., Vonderembse, M.A., Ragu-Nathan, T.S., et Sharkey, T.W., (2006), « Absorptive capacity: Enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices», *Journal of Operations Management*, Vol.24, N°5, P. 692-710.

Van De Ven, A.H. et Angle, H.L., (1989), « An introduction to the Minnesota innovation research program », dans Van De Ven, A.H., Angle, A.H., et Poole, M.S. (Eds.), « Research on the Management of Innovation: the Minnesota Studies». *Harper and Row*, New York.

Van de Ven, A.H., et Poole, M.S., (1990), « Methods for studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program », *Organization Science*, Vol.1, N°3, P. 313-335.

Vas, A. et Vande Velde, B., (2000), « La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire », *IXième conférence de management stratégique*, Montpellier.

Vas, A., (2005), « Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique », *Management International*, Vol.9, N°2.P.1-21.

Vilaseca-Requena, J., Torrent-Sellens, J., Meseguer-Artola, A. et Rodríguez-Ardura, I., (2007), « An Integrated Model of the Adoption and Extent of E-Commerce in Firms», *International Advances in Economic Research*, Vol.13, N°2, P.222-241.

Vonderembse, M.A., Ragunathan, T.S., et Rao, S.S., (1997), « A postindustrial paradigm: to integrate and automate manufacturing », *International Journal of Production Research*, Vol. 35, N°9, P.2579-2599.

Wang, E.T.G., Ying, T.C., Jiang, J.J., et Klein, G., (2006), « Group cohesion in organizational innovation: An empirical examination of ERP implementation», *Information and Software Technology*, Vol.48, N°4, P.235–244.

Zain Mohamed, M., (1995), « Innovation implementations in Malaysian firms: process, problems, critical success factors and working climate», *Technovation*, Vol.15, N°6, P.375-385.

Zaltman, G., Duncan, R. et Holbek, J., (1973), «Innovations and Organizations, in Massa, S. et Testa, S., (2008), « Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers », *Technovation*, Vol. 28, N° .7, P.393-407.