



La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE

Olivier CULLIERE

Doctorant
Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie
ISEM-ERFI
Avenue de la Mer
Espace Richter – Bâtiment E - BP 9659
34054 Montpellier cedex 1 - France
Tél. : 04 67 15 85 39 - Fax : 04 67 15 85 10
E-mail : o.culliere@voila.fr

Résumé

Partant du constat du manque de recours au conseil en management de la part des dirigeants de TPE, l'idée principale de l'article soutient que les prestataires institutionnels de ce type de services souffrent d'un déficit de légitimité aux yeux des entrepreneurs. Le concept central qui est développé est celui de la légitimité d'accompagnateur. Celle-ci désigne le caractère désirable, juste ou approprié d'un organisme de conseil. Conformément à l'approche managériale de la légitimité organisationnelle, nous proposons donc que ces derniers ont le pouvoir de provoquer une incitation au recours à leurs services en manipulant certains de leurs attributs organisationnels évocateurs. Sept attributs jugés sources de légitimité sont énumérés : l'expertise, la finalisation, l'empathie, l'interactivité, l'implication, la lisibilité et la réputation. Par ailleurs, la valeur accordée à chacun d'eux variera en fonction du contexte propre au demandeur de conseil. Ainsi, quatre facteurs de distinction des TPE sont proposés : les types d'activité, d'environnement, de motivations entrepreneuriales et de besoins de conseil. Attributs et facteurs situationnels sont en somme réunis dans un modèle d'incitation au recours au conseil en management. Ils sont ensuite croisés dans une grille d'analyse de la légitimité d'accompagnateur plus adaptée à la prise de décision des institutions de conseil. La grille vise à renseigner sur le type de légitimité qui est privilégié par les différentes catégories de TPE retenues. Il est enfin fait référence à la dimension communicationnelle du métier de conseil, notamment grâce aux théoriciens de l'Impression management.

Mots clés

Conseil en management, TPE, institutions de conseil, légitimité organisationnelle, légitimité d'accompagnateur, incitation au conseil.



La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE

1. INTRODUCTION

S'il apparaît que les dirigeants de TPE savent s'appuyer sur des réseaux personnels de conseil, tels la famille, les amis et les relations d'affaires (Robson et Bennett, 2000), ceux-ci restent plutôt en retrait des structures formelles d'accompagnement. Dans une enquête de 1995, le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables chiffrait le taux des entreprises de 1 à 5 salariés ayant eu recours à une société de conseil en 1990 à 7%, et à 14% pour les entreprises de 6 à 9 salariésⁱ.

Pourtant, le recours au conseil externe en management apparaît comme un facteur déterminant de la pérennité des TPE. Nombreux sont les écueils parsemant la route des affaires et qui incitent à faire appel à des experts étrangers à la société. En effet, sans prétendre que seuls les génies accèdent à la réussite, force est de reconnaître que peu de chefs d'entreprise se hissent au niveau de ces entrepreneurs idéalisés dont les qualités sont listées par certains auteursⁱⁱ. De plus, dans la plupart des cas, seul un éventail restreint de compétences est mobilisable au sein de la firme qui, par définition, est limitée en personnel. Enfin, ni l'entourage, ni le réseau personnel du dirigeant ne sont extensibles ou adaptables au besoin. Le recours à des services formels de conseil s'avère ainsi nécessaire, contribuant, entre autres, à constituer la petite entreprise en espace de transactions (Marchesnay, 1989).

Sur le plan sociétal, les enjeux du conseil aux TPE sont traditionnellement rattachés aux effets attendus de la pérennité de ces structures qui regroupent 93% des entreprises, et emploient 3,2 millions de salariésⁱⁱⁱ. Ce sont essentiellement des enjeux socio-économiques fondés sur le maintien de l'emploi et de l'activité en milieu rural. Mais aussi, parallèlement au développement de l'esprit entrepreneurial, qui s'exprime au travers du désir d'entreprendre et de la facilitation progressive des démarches et contraintes de la création d'entreprise, le conseil se doit de se développer afin de répondre à un besoin social appelé à grossir.

Une tendance actuelle des recherches au conseil aux TPE se réfère au champ de l'Organizational Development (Dyer, 1997). Cette approche pointe particulièrement les attraits du conseil en management (Belet, 1993 ; Devins, 1999 ; Ferrer-Gutierrez, 1997). Celui-ci revêt toute son importance lorsqu'il s'applique aux « petits » entrepreneurs qui, aux dires



d'accompagnateurs expérimentés, souffrent majoritairement de lacunes managériales dangereuses.

De l'autre côté, il est notable que les organismes d'accompagnement existent (Novelli, 1994 ; Besson, 1999) et que les compétences ne manquent pas. Nombreuses sont les sources d'information dédiées à ces types de structures, qui s'étendent de la simple initiative privée à la machine étatique, en passant par l'action locale ou associative. Finalement, nous sommes amenés à constater ce paradoxe, qui voit une offre de service en grande partie ignorée de son public destinataire, public qui devrait pourtant constituer un marché fortement demandeur.

Un certain nombre de freins au recours au conseil de la part des PME et TPE ont déjà été recensés. Curran et Blackburn (2000), par exemple, énumèrent 1°) la méconnaissance des prestataires de services, 2°) le coût du conseil, 3°) le manque d'implication des conseillers, 4°) le peu de confiance envers l'accompagnateur et 5°) l'incapacité du gouvernement et de ses agents à répondre aux besoins des petites entreprises. Ces arguments ont trouvé divers échos, les confirmant ou les infirmant selon les circonstances (taille de l'entreprise, secteur d'activité, type de demande, pays, définition retenue du conseil, etc.). Une orientation récente des travaux consiste à axer la recherche vers les attentes des TPE de façon à mieux appréhender le comportement de ces dernières vis-à-vis des organismes de conseil (Hurmerinta-Peltomaki et Nummela, 1998 ; Rynning, 1992). Cette perspective succède à une approche inverse où l'on apportait aux entrepreneurs des recommandations pour mieux gérer la relation et les consultants (Stevenson et Sahlman, 1988). Dans cette étude, nous nous rangeons plutôt à la vision qui consiste à amener le prestataire à s'adapter à son client. Sous cet angle d'analyse, l'idée maîtresse soutenue est celle 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 et de savoir-faire qu'elles représentent.

Ce déficit de légitimité est selon nous essentiellement lié au sentiment des entrepreneurs de l'incapacité des prestataires de conseil à répondre à leurs attentes spécifiques. Il nous conduit à préconiser une reformulation de l'offre de service de façon à rendre cette dernière plus légitime, c'est-à-dire désirable et incitatrice à la demande de conseil externe. Notre objectif est ainsi de construire un modèle d'incitation au recours au conseil en management.

La discussion se déroulera en trois temps. En premier lieu, les concepts seront posés. Ceci permettra ensuite la construction du modèle qui se fondera sur le concept central de légitimité d'accompagnateur. Enfin, selon une perspective praxéologique, nous tirerons du modèle une



grille de lecture de la légitimité d'accompagnateur destinée à guider les décisions des apporteurs de conseil.

2. LES CONCEPTS ET LEURS IMPLICATIONS

Les deux principaux thèmes qui seront mobilisés se rapportent d'une part à la relation de service, et plus spécifiquement au conseil en management, d'autre part à la légitimité organisationnelle, plus particulièrement à son approche stratégique. La section conclura par des précisions concernant les protagonistes de la relation.

2.1. LA RELATION DE CONSEIL EN MANAGEMENT

De façon générale, la relation de service peut être définie comme « *les modalités de connexion entre les prestataires (agent ou organisme) et les clients à propos de la résolution du problème (objet du service) pour lequel le client s'adresse au prestataire* » (Gadrey, 1994, p.24). Cette relation à trois pôles (organisation/client/service) conduit à envisager deux niveaux d'interaction faisant suite à la distinction de Goffman (1968) entre le traitement de l'objet – les interactions opérationnelles et la co-production (Eiglier et Langeard, 1987) – et le traitement de la relation – les relations sociales et la distribution des responsabilités –. Dans une vision marketing de la prestation de service, Eiglier et Langeard (1987) ont décrit la nature de la servuction, processus de création des services, qu'ils définissent comme « *l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés* » (p.15).

Le conseil consiste idéalement à 1°) analyser un problème rencontré par une organisation, à 2°) proposer des solutions ou recommandations fondées sur un diagnostic, et, dans certains cas à 3°) participer à la mise en œuvre de ces solutions (Gadrey, 1994). Depuis Turner (1982) et Schein (1987), notamment, on reconnaît dans cette activité une dimension processuelle portée par la dynamique de la relation entre l'entreprise et son accompagnateur. Ainsi, ce type de service, à différencier de la simple étude, est essentiellement une activité de transfert de savoirs et d'apprentissage réciproque (Gastou et Thévenet, 1989 ; Belet 1993). L'interaction opérationnelle des agents internes et externes est alors indispensable dans les trois domaines de l'identification conjointe du problème, du rassemblement d'informations pertinentes sur la situation de l'entreprise, et du suivi ou de la participation à la mise en application.

L'activité de conseil en management peut être conçue selon une double perspective (Ferrer-Gutierrez, 1997). L'approche fonctionnelle (Kubr, 1986) consiste à définir ce type de service à



travers l'énumération des principaux domaines du management^{iv}. La vision conceptuelle fait siens les préceptes de l'Organizational Development (Gastou et Thévenet, 1989 ; Dyer, 1997) et conçoit le conseil en management comme « *l'ensemble des activités de conseil externe destinées à améliorer l'organisation, la gestion et le développement des entreprises et organisations, et à en faciliter la transformation* » (Ferrer-Gutierrez, 1997, p.18). Parce que cette dernière conception s'accorde davantage aux effets globalisant du système de gestion des TPE (Marchesnay, 1992 ; Sammut, 1999), ce sera celle que nous privilégierons pour notre discussion. Dans la suite de l'exposé nous emploierons les termes accompagnement, conseil, soutien, etc, de façon parfaitement substituable pour désigner cette dernière approche du conseil en management.

2.2. LA LEGITIMITE D'ACCOMPAGNATEUR

Reprenant les écrits fondamentaux concernant la légitimité (Weber, 1971 ; Parsons, 1960), Suchman (1995) définit le concept comme « *une perception ou une représentation généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, justes et appropriées, à l'intérieur d'un certain système socialement construit de normes, des valeurs, de croyances et de définitions* »^v (p.574). Ainsi, au sens large, la légitimité, détenue objectivement, est le produit d'une évaluation de l'ensemble des activités et des caractéristiques d'une organisation.

La légitimité organisationnelle, définie comme un statut conféré par un acteur social (Pfeffer et Salancik, 1978), provient d'une évaluation portée par ce dernier, dont le résultat est l'acceptation ou le rejet de l'organisation (Deephouse, 1996). Celle-ci sera jugée comme légitime si ses valeurs et ses actions sont congruentes avec les valeurs et les attentes de l'acteur social. Cette conception rejoint celles de Parsons (1960) ou de Dowling et Pfeffer (1975) pour qui la légitimité se rapporte à « *la congruence entre les valeurs sociales associées ou sous-tendues par les activités de l'organisation et les normes de comportement acceptables du système social d'appartenance* » (p.122).

Les travaux dédiés à la légitimité organisationnelle se scindent en deux groupes, adoptant en effet soit une approche stratégique, soit une approche institutionnelle (Elsbach, 1994 ; Oliver, 1991 ; Suchman, 1995). Le courant stratégique suit une perspective managériale, et promeut l'idée selon laquelle les organisations sont capables de s'attacher le soutien sociétal grâce à des déploiements et des manipulations de symboles évocateurs. La légitimité est alors décrite comme « *une ressource opérationnelle que les organisations extraient [...] de leurs environnements culturels et qu'elles emploient pour la poursuite de leurs objectifs* »



(Suchman, 1995, p.576). En contraste, la vision institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1991) adopte une position plus distancée et met l'accent sur les pressions culturelles, à l'échelle sectorielle, qui pèsent sur les organisations, et surtout qui transcendent toute possibilité de contrôle de la part de l'une d'entre elles. Non plus considérée comme une ressource opérationnelle, la légitimité est acquise en se conformant aux normes, aux croyances et aux règles de leur système d'appartenance (Deephouse, 1996 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1991 ; Scott, 1995). De façon évidente, la réalité voit à la fois les organisations provoquer intentionnellement des modifications de leur légitimité, tout autant que subir des influences externes. Ainsi, dans la lignée de plusieurs auteurs (Oliver, 1991 et 1997 ; Suchman, 1995), nous ne nous fermerons à aucune des deux sources de légitimité, même si la finalité praxéologique de la problématique nous amènera à privilégier la posture managériale.

Les raisons traditionnellement évoquées au fait d'accorder le caractère de légitimité à une organisation sont au nombre de trois. En premier lieu, il s'agit de l'intérêt personnel que peut tirer une partie prenante (le public, le gouvernement, les partenaires,...) de l'activité de l'organisation à légitimer. Les divers acteurs sociaux scrutent le comportement de l'organisation pour discerner quelles sont les conséquences pratiques de son activité qui leur seront (dé)favorables (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Wood, 1991). En second lieu, les acteurs sociaux vont détecter le degré de congruence entre leurs notions de ce qui est juste et bien au niveau sociétal, et les activités de l'organisation (Aldrich et Fiol, 1994 ; Parsons, 1960 ; Scott et Meyer, 1991). Le problème revient dans ce cas à se demander si l'activité de l'organisation est bonne pour la collectivité. En troisième lieu, l'organisation sera légitime si elle offre à son environnement des explications et des modèles susceptibles de la faire paraître simplement nécessaire ou inévitable, sur la base de critères culturels convenus (« *taken for granted* ») (Jepperson, 1991 ; Scott 1991 ; Suchman, 1995). Nous retiendrons cette classification synthétique en trois catégories de la légitimité. Suchman (1995), entre autres (Scott, 1995 ; Zimmerman et Zeitz, 2002), reprend l'ensemble de ces mobiles pour proposer une typologie de la légitimité selon une triple distinction : respectivement les légitimités pragmatique, morale et cognitive.

Le rapprochement à la légitimité organisationnelle pour cette étude paraît approprié à au moins trois titres. En premier lieu, le mode d'évaluation retenu dans sa définition s'accorde avec celui de la prise de décision de l'entrepreneur. Dans un contexte d'incertitude prononcée quant au déroulement et au résultat futurs de la prestation, celui-ci est amené à porter un jugement sur plusieurs partenaires qui lui sont accessibles. Or, de façon évidente, cette



évaluation est fortement déterminée par des phénomènes de représentations et de perceptions, qui, eux-mêmes, sont fondés sur les « valeurs », les « croyances » et les « définitions » propres aux dirigeants de TPE.

En second lieu, la légitimité met l'accent sur des valeurs collectives, plutôt qu'individuelles. Mais, l'extrême hétérogénéité des TPE semble interdire de discerner des groupes homogènes. Néanmoins, nous sommes d'avis contraire et suivons Létowski (2002) lorsque celui-ci affirme que le monde des TPE est constitué de « *groupes sociaux aux cultures souvent éloignées les unes des autres* » (p.9) à l'égard desquels il serait donc possible de « *communiquer* » un certain type de légitimité approprié.

En troisième lieu, nous observons que les chefs d'entreprise ont, en général, une mauvaise opinion des prestataires de conseil (Gilbert et Gillot, 1993 ; Besson, 1999). Eiglier et Langeard (1989) ont montré combien l'image de ces organisations est cruciale vis-à-vis de leurs clients. Or les entrepreneurs ressentent leurs sociétés comme uniques et spécifiques comparées aux entités plus larges. Ceci les rend souvent sceptiques quant à la capacité des conseillers à répondre à leurs besoins (Dalley et Hamilton, 2000). Dès lors, si l'on considère la légitime comme la traduction de l'acceptation des moyens et des buts de l'organisation comme valides, raisonnables et rationnels (Ashforth et Gibbs, 1990 ; Baum et Oliver, 1991 ; Meyer et Scott, 1983), il semble qu'un déficit de légitimité doive être comblé.

Pour tenter d'apporter une explication au comportement de retrait des TPE à l'égard du monde du conseil, et pour gagner en compréhension des phénomènes inhibiteurs et des moyens de les atténuer, le concept de légitimité d'accompagnateur est introduit. Paraphrasant la définition de Suchman (1995), la légitimité d'accompagnateur est conçue comme une perception ou une représentation des dirigeants de TPE, selon laquelle une organisation est un accompagnateur désirable, juste ou approprié, étant donné un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions qui existent au sein d'un ensemble homogène de TPE. En d'autres termes, la légitimité d'accompagnateur est le fruit d'une évaluation qui 1°) a pour objets certains attributs propres à la structure d'accompagnement, qui 2°) est attribuée par mode de comparaison par rapport à des valeurs et croyances collectives appartenant à l'évaluateur, et qui 3°) produit comme effet les sentiments de désirabilité et de justesse, c'est-à-dire d'acceptation de la structure en tant qu'accompagnateur valable.



En somme, pour l'ensemble de ces raisons, nous soutenons qu'un organisme jouissant d'une légitimité d'accompagnateur améliorera son attractivité^{vi} et incitera les entrepreneurs à franchir plus facilement le pas du recours au conseil en management.

H1 : Plus un prestataire de conseil en management paraît légitime en tant qu'accompagnateur, plus il incite les dirigeants de TPE à recourir à ses services.

2.3. LES PROTAGONISTES

Les TPE forment un ensemble à la fois très mouvant et très hétérogène. Le dynamisme des naissances et des décès de ces sociétés contribue à faire de celles-ci un objet statistique fort turbulent. De plus, si l'on sait que ces sociétés ne regroupent pas plus de 9 salariés, et que la définition utilisée pour l'immatriculation au fichier Sirène de l'INSEE entend par entreprise toute entité juridiquement autonome exerçant une activité marchande, l'éventail des statuts et des métiers ainsi embrassés reste néanmoins très large. Toutefois, comme nous venons de le soutenir, il est envisageable de réaliser des groupements culturels de ses firmes, ce qui sera proposé dans la deuxième section.

Les structures d'accompagnement sont représentées en premier lieu par des prestataires payants. Ce sont les sociétés privées de conseil et les « experts » qui proposent une prestation de conseil en annexe de leur métier de base ou en métier principal. Avec ce type d'acteurs coexistent des conseils faiblement facturés. Ceux-ci sont constitués des institutionnels, des syndicats, des organismes professionnels et des industriels impliqués dans les opérations d'aide au diagnostic. Nous nous référerons préférentiellement aux organismes institutionnels (CCI, Chambres consulaires, Maisons des Entreprises, DRIRE, ANVAR, etc), dont les missions sont clairement affichées, et dont les actions subventionnées sont redevables, plus que d'autres, d'une certaine efficacité. Ce type d'organismes a par ailleurs fait l'objet de recherches antérieures (Atamer *et al.*, 1989a et 1989b ; Bassot *et al.*, 2002).

L'intérêt porté à la relation qui s'établit entre ces deux types de protagonistes se justifie par la spécificité de leur rapport. Un premier ensemble d'arguments allant dans ce sens est lié au rôle prépondérant du dirigeant dans la destinée de son entreprise. Plusieurs conséquences sont attendues. Avant tout, les aspects de la demande d'accompagnement seront nécessairement empreints des aspirations personnelles qui animent le personnage dans sa gestion (Marchesnay, 1992). De sorte que l'apport de conseil produira son plus grand effet et trouvera son plus grand écho s'il est adéquat par rapport à ces motivations entrepreneuriales. Cette satisfaction et cette écoute seront par ailleurs amplifiées d'une part par le niveau de confiance



qui s'instaure lors de l'échange d'informations et de savoirs (Atamer *et al.*, 1989b ; Bennett et Robson, 1999b), d'autre part grâce à des qualités relationnelles et psychologiques certaines (Belet, 1993).

Le deuxième ensemble d'arguments se rapporte à l'organisation. Le poids que prend le système de gestion dans les structures réduites oblige l'accompagnateur à porter un regard global sur l'entreprise cliente (Marchesnay, 1992). Il accentue également le caractère stratégique des décisions de gestion même focalisées du fait des fortes interactions en présence dans la totalité de l'organisation.

La section suivante se consacre aux structures d'accompagnement. Elle se focalise sur leurs attributs organisationnels, à partir desquels les dirigeants de TPE sont susceptibles de les évaluer, en termes de légitimité d'accompagnateur.

3. LE MODELE DE LA LEGITIMITE D'ACCOMPAGNATEUR

La détention de légitimité telle que nous venons de la définir repose sur une évaluation externe. Celle-ci porte sur un certain nombre de caractéristiques organisationnelles qui sont propres aux structures d'accompagnement. Mais la valeur accordée à ces attributs changera en fonction du contexte dans lequel le demandeur se situera.

3.1. LES ATTRIBUTS DE LA LEGITIMITE D'ACCOMPAGNATEUR

En nous inspirant de la typologie de Suchman (1995), et conformément à la définition de la relation de service, nous considérons que les attributs de la légitimité d'accompagnateur sont essentiellement liés au processus de servuction dans ses deux dimensions technique et relationnelle. Par ailleurs, des considérations d'ordre cognitif, rattachées à l'image et à la réputation de l'institution de conseil, seront ajoutés^{vii}. Précisons d'emblée que chaque critère décrit ci-dessous produira un effet soit positif soit négatif sur la légitimité d'accompagnateur.

En première analyse, la dimension technique du processus de servuction renvoie à l'expertise du prestataire de conseil. La TPE, naturellement limitée en compétences internes, est principalement en quête de savoir-faire au moment où elle fait appel à l'extérieur. Ces compétences sont rendues nécessaires d'une part pour l'accomplissement de tâches spécifiques et diverses non couvertes par les aptitudes du chef d'entreprise, et d'autre part, plus proche de l'accompagnement managérial tel que nous le concevons, par l'occurrence de phases critiques de développement, ou de crise, que l'entrepreneur souhaite pouvoir franchir sans embûche (Hurmerinta-Peltomaki et Nummela, 1998 ; Scott et Bruce, 1987). Nous proposons donc que le niveau d'expertise du conseiller, conçu comme la détention de



connaissances pointues concernant un domaine particulier, constitue un des critères de jugement mobilisés par les entrepreneurs. Elle peut être estimée sur des éléments objectifs tels que la lettre de mission de la structure d'accompagnement, le caractère généraliste ou spécialisé des compétences détenues, la formation et l'expérience des agents de conseil ou encore le nombre de personnes qui seront en charge du dossier.

H2 : L'expertise du prestataire de conseil en management est un élément déterminant de sa légitimité d'accompagnateur.

Un second aspect technique du processus de servuction peut être trouvé dans la finalisation du service. Nous signifions par ce terme la limite que l'accompagnateur entend donner à la relation. S'agira-t-il d'une simple prescription ou d'une véritable mise en application participative de la recommandation, terminée par un suivi des effets engendrés et par la détermination d'éventuelles actions correctrices ? En la matière les attentes sont diverses et souvent liées à la personnalité du client. La finalisation, aspect primordial du service, est donc retenue comme autre critère d'évaluation de la légitimité d'un accompagnateur. Afin d'apprécier le degré de finalisation, les dirigeants de TPE pourront se renseigner sur les engagements contractuels des organismes de conseil, tels l'obligation de moyen ou de résultat, le suivi de la mise en œuvre ou les garanties proposées en termes de satisfaction ou de performance.

H3 : La finalisation du service est un élément déterminant de la légitimité d'accompagnateur du prestataire de conseil en management.

L'empathie, faculté d'identification à l'autre, apparaît comme un élément essentiel de la dimension relationnelle de la servuction (Gibb, 1997). Des auteurs soutiennent qu'elle constitue une paramètre-clé du succès de la relation accompagné/accompagnant, que ce soit en termes de similitudes de personnalité et d'ambitions (Devins, 1999), de recherche de « *compatibilité contextuelle* » (Dalley et Hamilton, 2000) ou d'approche par les cartes cognitives (Verstraete, 1997). Il est vrai qu'un conseil externe sera d'autant mieux accepté et appliqué qu'il se conformera à la vision du dirigeant. Nous rangeant à ces arguments, nous incorporons le niveau d'empathie aux critères d'évaluation de la légitimité des structures d'accompagnement. La capacité d'empathie détenue par ces dernières peut être révélée par l'expérience de leurs personnels en tant que chef de petite entreprise, de surcroît dans le même métier que le demandeur de conseil, ainsi que par le nombre d'entretiens individualisés prévus.



H4 : Le degré d'empathie contenu dans le processus de servuction est un élément déterminant de la légitimité d'accompagnateur du prestataire de conseil en management.

Le résultat de la relation d'accompagnement est également fortement dépendante du degré d'interaction existant entre les deux protagonistes (Bennett et Robson, 1999a). Un premier intérêt à la coopération pour le client réside dans la réduction de l'incertitude qui est ainsi autorisée (Marchesnay, 1992). En s'impliquant dans les trois phases du conseil repérées par Gadrey (1994)^{viii}, l'usager s'approprie en effet en partie le processus de servuction et lui imprime ses orientations dans une certaine mesure. Le second intérêt tient dans le souci, largement répandu chez les entrepreneurs, de rester seuls détenteurs du pouvoir de décision : « *le dirigeant est peu enclin à déléguer et à communiquer ce qui relève de son champ, à savoir la stratégie* » (Marchesnay, 1992, p.458). Mais inversement, il peut tout aussi bien désirer se décharger autant que possible des contraintes liées au déroulement du service et n'accorder qu'une participation minimale. En conséquence, lors de la prestation, le chef d'entreprise peut souhaiter voir appliqué un degré plus ou moins intense de co-production. Cette interactivité peut être évaluée grâce à de l'existence, ou l'absence, de pratiques consistant soit à soumettre à l'aval du client le franchissement des étapes successives de l'accompagnement, soit à proposer, à l'instar de Schein et sa maïeutique (1987), des méthodes d'émergence de la solution plus ou moins pilotées par le client lui-même.

H5 : Le niveau d'interactivité du processus de servuction est un élément déterminant de la légitimité d'accompagnateur du prestataire de conseil en management.

L'implication du prestataire de conseil a une incidence forte sur le résultat du service. Nous signifions par implication la masse d'informations relatives au client que l'accompagnateur accumule avant de déterminer les actions à mener. Il s'agit de produire de la connaissance concernant les vies interne et externe de l'entreprise, ainsi que le développement souhaité par le dirigeant. Constituant la principale ou l'unique source d'information, de ce dernier dépendra quasi-exclusivement le bon déroulement de cette phase. Or, on connaît la « *tradition d'individualisme et de secret des petites entreprises françaises méfiantes en général, par principe, vis-à-vis de toute ingérence extérieure* » (Belet, 1993, p.116). Par ailleurs, il est notable que les structures d'accompagnement ont une tendance trop marquée à privilégier leurs représentations spécifiques et restrictives pour rendre leurs services (Bruyat, 2000). Hurmerinta-Peltomaki et Nummela (1998) notent justement que « *l'intérêt est porté sur ce qui est offert plutôt que à qui cela est offert, et sur la manière la plus efficace pour le*



prestataire de rendre son service, plutôt que se focaliser sur les clients » (p.72). L'implication apparaît comme un moyen pour le client de prévoir, dans une certaine mesure, la pertinence de son partenaire^{ix}. Nous proposons donc que le jugement porté par un usager sur un apporteur de conseil est également fondé sur le niveau d'implication dont celui-ci est capable. Ce niveau d'implication peut être estimé à travers la durée de l'étape de recueil d'informations et le nombre de visites sur site ou d'entretiens individualisés en phase anté-recommandation.

H6 : Le niveau d'implication contenu dans le processus de servuction est un élément déterminant de la légitimité d'accompagnateur du prestataire de conseil en management.

Concernant la dimension cognitive de l'appréciation d'un conseiller, un premier attribut de lisibilité est retenu. La lisibilité de l'accompagnateur découle de l'ampleur de sa propre communication concernant son processus de servuction. La clarté des processus d'élaboration et d'application de la recommandation est une condition nécessaire au jugement des intentions de l'offreur de services. Certes, les besoins sont souvent flous dans l'esprit de l'entrepreneur, désorienté qu'il peut être par la complexité de son système de gestion. Cependant, cela n'empêche pas les attentes^x en matière de production et de mise en œuvre de la solution d'être plus précises. De plus, dans un souci de rationalisation de l'évaluation du conseiller, domaine où la rationalité limitée s'impose, une « lecture » de sa prestation doit autant que possible pouvoir être opérée a priori. On sent enfin que pour le dirigeant de TPE, en quête de gain de temps, d'économie et d'efficacité, les occasions de conflits et les motifs de non-satisfaction ultérieurs seront d'autant moins nombreux que la liste des ambiguïtés (Belet, 1993) aura été minimisée au préalable^{xi}. Nous suggérons en somme que l'entrepreneur évalue la structure d'accompagnement également à travers la lisibilité qu'il a de celle-ci. La lisibilité peut être appréciée à travers les informations plus ou moins détaillées fournies oralement, ou à travers la lecture des prospectus de publicité et de communication.

H7 : La lisibilité du processus de servuction est un élément déterminant de la légitimité d'accompagnateur du prestataire de conseil en management.

L'ultime élément de jugement des prestataires de conseil est celui de leur réputation. Celle-ci sera prise en compte selon deux aspects. Le premier se rapporte au caractère convenu (« *taken for granted* » selon Jepperson, 1991, p.147) du recours à tel ou tel organisme. Il s'agit ici de l'étendue de la diffusion des connaissances relatives à une structure d'accompagnement



particulière. Si ces connaissances relèvent plus de représentations collectives imprécises que de certitudes personnelles factuelles et focalisées, nous ne pouvons néanmoins nier leur présence dans le regard des entrepreneurs. Mais surtout, le second renvoie au réseau personnel du dirigeant d'entreprise. De façon générale, Dutton et al. (1994) observent que l'appréciation de la légitimité d'une organisation par une partie prenante est influencée par les autres parties prenantes, ou par divers publics. Dans notre contexte, remarquons que le chef d'entreprise, personnage pragmatique, « *retient surtout les apports concrets et techniques du conseil, ainsi que leur incidence directe et immédiatement tangible sur le fonctionnement et les résultats de l'entreprise* » (Belet, 1993, p.117). Valorisant fortement l'efficacité et l'efficience, il privilégiera le certain, le vérifiable dans ses décisions. Si on ajoute à cela l'image dépréciée dont souffrent généralement les prestataires de conseil, (Atamer et al., 1989b ; Marchesnay, 1992 ; Belet, 1993 ; Bassot et al., 2002), on comprend alors la force que peut prendre la preuve de l'efficacité du conseil aux yeux des dirigeants. Bassot et al. (2002) remarquent à cet égard qu'« *une pratique de plus en plus courante est d'ailleurs d'introduire les responsables de PME chez d'autres clients du cabinet pour qu'ils puissent se rendre compte des résultats des préconisations* » (p.121). Profiter des expériences antérieures, mobilisables au sein du réseau personnel, est donc un moyen de limiter les désillusions ultérieures (Atamer et al., 1989b ; Stevenson et Sahlman, 1988). Pour ces différentes raisons, la réputation est considérée comme un des critères déterminants de l'évaluation d'une structure d'accompagnement. La première réputation – collective – est jugée sur l'image ambiante, bonne ou mauvaise, du prestataire. La seconde réputation – personnelle – est estimée par l'entrepreneur au travers des recommandations de ses pairs ou de personnes de confiance (éventuellement d'anciens conseillers).

H8 : La réputation du prestataire de conseil en management est un élément déterminant de la légitimité d'accompagnateur de ce dernier.

Dans cette section, sept caractéristiques organisationnelles ont été suggérées comme attributs à partir desquels les dirigeants de TPE apprécient la légitimité d'accompagnateur des prestataires de conseil en management. Pour chacun des attributs, des cibles concrètes d'appréciation liées au processus de servuction et à l'image de l'organisme ont été proposées. Cependant, ces attributs verront leur importance varier selon le contexte dans se positionne le client.



3.2. LES FACTEURS SITUATIONNELS

Pour le prestataire de conseil, la détermination de l'attitude adéquate à tenir nécessite de cibler avec précision le public auprès duquel il recherche une légitimité. Nous avons soutenu plus haut que des groupes culturels de TPE étaient repérables. De tels facteurs situationnels qui agissent sur les attributs de la légitimité d'accompagnateur sont potentiellement pléthores. Nous ne considérerons que quatre variables générales de distinction.

Dans une étude sur les critères utilisés par les moyennes et grandes entreprises pour sélectionner les consultants, Dawes *et al.* (1992) retiennent, notamment, le secteur d'activité comme élément de distinction des demandeurs de conseil. Les auteurs listent ainsi les entreprises produisant pour les consommateurs, les entreprises produisant pour l'industrie, le gouvernement et les entreprises de services. Dans notre contexte, nous ramènerons cette première typologie à deux items : les entreprises industrielles et les entreprises de service. Cette distinction simplifiée est appliquée par un certain nombre d'institutions d'accompagnement de TPE, qui élaborent en effet des programmes d'actions distincts selon que le client appartient à l'une ou à l'autre de ces deux catégories.

H9 : Le type d'activité du demandeur d'accompagnement a une influence sur le comportement que le prestataire de conseil en management devra adopter pour paraître légitime.

Le type d'environnement dans lequel la firme cliente évolue est également susceptible de produire un effet sur les attributs de légitimité d'accompagnateur. Scott (1991) définit les secteurs sociétaux comme « *un ensemble d'organisations qui opèrent dans le même domaine, identifié par la similarité de leurs services, de leurs produits ou de leurs fonctions, additionné des organisations qui exercent une influence critique sur la performance des organisations centrales* » (p.117). Il fait ensuite la distinction entre, d'une part, le secteur sociétal de type institutionnel, fortement normalisé par l'obligation de respecter des règles, et d'autre part, le secteur sociétal de type technique, fortement orienté vers la capacité à atteindre des résultats. Il nous semble que ces deux types d'environnement doivent être incorporés au modèle, en ce sens que, selon que le demandeur d'accompagnement ressorte de l'un ou de l'autre, les attentes envers le prestataire de conseil seront susceptibles de diverger (notamment concernant les attributs de l'expertise, de la finalisation ou de l'interactivité).

H10 : Le type d'environnement dans lequel le demandeur d'accompagnement évolue a une influence sur le comportement que le prestataire de conseil en management devra adopter pour paraître légitime.



La logique de développement suivie par le chef d'entreprise a une incidence sur la nature de ses attentes par rapport aux organismes de conseil. Pour arguer en ce sens, Marchesnay (1992) reprend sa typologie dans laquelle il distingue deux catégories d'entrepreneurs. Le PIC, qui cherche en priorité la pérennité et l'indépendance, n'accepte la croissance que dans les limites d'objectifs patrimoniaux. Pour lui, « *l'appel à un conseiller extérieur aura essentiellement une valeur d'assurance contre le risque : le PIC a besoin de se rassurer, de s'entendre confirmer que son choix est le meilleur* » (p.450). Le CAP, à la recherche de croissance, souhaite l'autonomie dans la décision, et trouve dans la pérennité le moyen de développer ses revenus. Concernant la demande de conseil, « *il utilise systématiquement de tels services [...] pour combler les lacunes de son système de gestion. Il n'hésitera pas à externaliser certaines fonctions de l'entreprise. [...] Son recours au service de conseil [répond] au besoin de s'entourer d'avis techniques dans le montage (parfois très rapide) d'un projet* » (p.451). Dans divers travaux, on retrouve cette dichotomie en des termes plus ou moins proches (Mole, 2002 ; Dalley et Hamilton, 2000). On admet ainsi que l'attitude à l'égard du conseil est en partie déterminée par les motivations entrepreneuriales du dirigeant.

H11: Les motivations entrepreneuriales du dirigeant de TPE ont une influence sur le comportement que le prestataire de conseil en management devra adopter pour paraître légitime.

Un dernier facteur situationnel, indépendant des aspects culturels, est lié à la nature du besoin de conseil. Nous avons déjà rapporté l'existence des deux approches possibles du conseil en management, retenant plutôt la vision conceptuelle pour son aspect systémique. De façon concordante avec cette approche, Eiglier et Langeard (1989) suggèrent de se fonder sur le degré de créativité de la prestation de service de façon à distinguer trois catégories de projets d'accompagnement. Les projets « gros cerveaux », « cheveux gris » et « routine » vont ainsi respectivement du plus novateur au plus usuel. Cette classification apparaît pertinente dans la mesure où elle se rapporte indubitablement à des types d'attentes variables, de la part des entrepreneurs à l'égard des apporteurs de conseil..

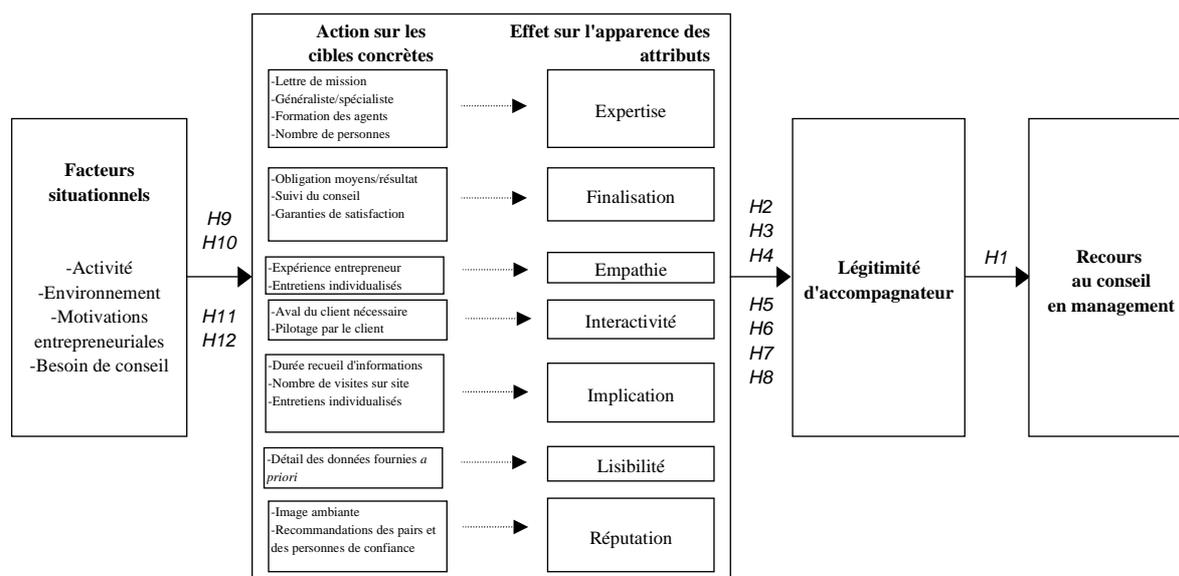
H12: La nature du besoin d'accompagnement du dirigeant de TPE à une influence sur le comportement que le prestataire de conseil en management devra adopter pour paraître légitime.

Le modèle d'incitation au recours au conseil en management est présenté ci-après (figure 1). En premier lieu, la structure d'accompagnement pourra s'attacher à discerner le plus

clairement possible les facteurs situationnels du (des) public(s) au(x)quel(s) elle souhaite s'adresser. Sur la base de cette connaissance, des reformulations concernant des aspects concrets de la servuction et de l'image de son organisation deviennent alors envisageables. Ces actions correspondent à ces manipulations de symboles évocateurs – les cibles concrètes – que préconisent les tenants de l'approche stratégique de la légitimité^{xii}. Elles permettent ensuite aux prestataires de conseil de présenter à leurs clients, regroupés selon les quatre grandes catégories de facteurs situationnels proposés, des attributs de leur organisation sous un aspect attractif, c'est-à-dire, selon nos termes précédents, désirable, juste ou approprié. Finalement, accordant davantage de légitimité d'accompagnateur aux institutions, les entrepreneurs se tourneront plus facilement vers leurs services.

FIGURE 1

Modèle d'incitation au recours aux services externes de conseil en management



Notre modèle d'analyse construit, il convient désormais de l'opérationnaliser de façon à le rendre concrètement utilisable par les structures d'accompagnement

4. QUELQUES IMPLICATIONS POUR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

Sur la base des hypothèses énoncées plus haut et des relations qui les régissent, il est possible de transformer le modèle proposé en une grille de légitimité plus à même de guider les décisions. Des considérations concernant l'aspect communicationnel du management de la légitimité seront ensuite apportées dans le cadre de notre problématique.

4.1. UNE GRILLE D'ANALYSE DE LA LEGITIMITE D'ACCOMPAGNATEUR

Le modèle d'incitation à la demande de conseil en management peut être appliqué au travers d'une grille d'analyse reprenant l'ensemble des hypothèses formulées. La grille (figure 2) comporte verticalement la liste des sept attributs de légitimité d'accompagnateur. Horizontalement, les quatre types de facteurs situationnels sont placés, chacun étant compartimenté selon les subdivisions qu'il comporte. De la sorte, par méthode d'enquête, l'organisme de conseil, celui-ci aura la possibilité d'estimer le poids qui est accordé à chaque attribut selon que le répondant appartient à telle ou telle catégorie situationnelle. L'ensemble des cases sera ainsi valorisé, par exemple selon une échelle de Lickert plus ou moins étendue, allant de « l'attribut est primordial dans cette situation » à « l'attribut n'a aucune importance dans cette situation ». La grille permet en somme aux institutions de conseil en management de découvrir quel type de légitimité (pragmatique, morale ou cognitive)^{xiii} est privilégié par les dirigeants dans chaque cas de figure.

FIGURE 2
Une grille d'analyse de la légitimité d'accompagnateur

		Expertise	Finalisation	Empathie	Interaction	Implication	Lisibilité	Réputation
Type activité	Industriel							
	Service							
Type environnement	Technique							
	Institutionnel							
Motivations entrepreneuriales	PIC							
	CAP							
Type besoin	Gros cerveau							
	Cheveux gris							
	Routine							

Une fois ces connaissances acquises, deux principales orientations sont envisageables au cas où les résultats ne concorderaient pas avec les caractéristiques organisationnelles de la structure d'accompagnement. Celle-ci décidera soit, dans une perspective plutôt institutionnelle, et avec les efforts de réorganisation que cela implique, de se conformer aux



attentes des entrepreneurs, soit, dans une perspective plutôt fondée sur les ressources, de maintenir son mode de servuction et de s'orienter vers un public qui lui accorde davantage de légitimité par sa façon d'être et de faire^{xiv}. Dans les deux cas, la légitimité d'accompagnateur est accrue, et la demande qui est adressée aux prestataires est amenée à s'amplifier.

4.2. UN PROBLEME DE COMMUNICATION

Il est important de rappeler que l'objectif de cette étude est non pas de déterminer quels sont les éléments de la relation qui seront effectivement élus comme critères de satisfaction par les usagers une fois la prestation accomplie, mais bien plutôt de proposer un certain nombre d'attributs à partir desquels ces mêmes personnes pensent *a priori* qu'elles sortiront satisfaites de l'accompagnement^{xv}. Nous nous positionnons clairement en amont du service, lorsque l'entrepreneur évalue la légitimité d'un partenaire potentiel. C'est pourquoi notre modèle est bien qualifié d'incitatif : la structure d'accompagnement est encouragée à manipuler, autant que faire se peut, son processus de servuction et son image de façon à paraître plus attractive.

Ceci rejoint en grande partie les idées défendues par les tenants de l'*Impression management* (Clark, 1995 ; Clark et Salaman, 1998 ; Schlenker, 1980 ; Tedeschi, 1981). Selon Elsbach (1994), ces théoriciens ont tout d'abord montré comment les individus agissent sur leur légitimité personnelle. Ils se sont ensuite penchés sur les organisations et les tactiques dont leurs porte-paroles usent pour gérer leur légitimité (Elsbach et Sutton, 1992 ; Salancik et Meindl, 1984 ; Staw *et al.*, 1983). Le principal outil mobilisé est alors le discours.

En conséquence, il ressort que la communication constitue une compétence-clé que le prestataire se doit de maîtriser (Eiglier et Langeard, 1989 ; Langeard et Eiglier, 1994). La simple (re)définition d'un processus de servuction par rapport au service proposé ou par rapport au type de public visé, n'est pas suffisante. Pour exercer une influence sur sa légitimité d'accompagnateur, un apporteur de conseil se doit en sus de rendre visible et compréhensible sa propre organisation. Par ailleurs, on sait que les dirigeants de petites entreprises consacrent l'essentiel de leur temps au pilotage quotidien de leurs affaires : ceux-ci ne disposent que peu de temps pour l'exploration du marché du conseil. De surcroît, comme nous l'avons remarqué, ils peuvent même se révéler particulièrement méfiants donc peu demandeurs d'informations. En conséquence, l'effort de communication ne s'en trouve pas facilité.

Par ailleurs, un piège pour l'institution d'accompagnement consiste à promettre ce dont son organisation et son processus de servuction ne permettent pas. L'excès de communication



peut se révéler à double tranchant. Si la prestation n'atteint pas le résultat escompté par l'entrepreneur parce que le prestataire s'est fabriqué une légitimité d'accompagnateur qui ne correspond pas à ses modalités de prestation, un fort sentiment d'insatisfaction risque d'apparaître chez le client. La réputation de cet organisme illégitime peut alors être mise à mal.

Enfin, il est envisageable que les divers publics pourvoyeurs de légitimité s'agrègent en un tout relativement hétérogène. Chaque sous-partie de l'ensemble est susceptible d'accorder la légitimité sur des bases distinctes se rapportant aux activités les plus pertinentes par rapport à son propre intérêt. Différents types de base de légitimité sont alors produites (Deepphouse, 1996 ; Galaskiewics, 1985 ; Pfeffer et Salancik, 1978). La détection des acteurs sociaux significatifs, aussi bien que les activités et les caractéristiques organisationnelles à partir desquelles ils évaluent la légitimité de l'organisation (Baum et Oliver, 1991 ; Galaskiewics, 1985 ; Meyer et Scott, 1983), constitue donc un préalable indispensable à la stratégie de communication qui s'ensuivra. Cependant, cette dernière sera d'autant plus problématique que ces catégories de publics seront diverses, et qu'elles se révéleront même potentiellement contradictoires dans leurs jugements. Des sources de légitimité antagonistes sont de ce fait susceptibles de se former au sein d'une même organisation, restreignant ainsi fortement les libertés de communication des structures d'accompagnement.

5. CONCLUSION

En nous focalisant sur la phase anté-prestation de la relation de conseil, nous avons cherché à apporter une explication au manque de recours au conseil en management de la part des dirigeants de TPE. La réponse qui a été apportée souligne que, aux yeux de ces petites firmes, les prestataires ne paraissent pas légitimes en tant qu'accompagnateur. Nous avons proposé que les entrepreneurs évaluent la légitimité d'accompagnateur des apporteurs de conseil sur la base de sept attributs organisationnels caractérisant leurs partenaires. Ces attributs sont jaugés en fonction de facteurs situationnels propres aux demandeurs d'accompagnement. Attributs et facteurs situationnels ont été réunis dans un modèle d'incitation au recours aux services externes de conseil en management. Ils ont ensuite été croisés dans une grille d'analyse de la légitimité d'accompagnateur à l'usage des prestataires. Enfin, la nécessaire maîtrise de la communication a été justifiée, ainsi que ses enjeux et ses limites dans le contexte de notre problématique.

Le modèle d'incitation à la demande de conseil en management peut être testé essentiellement sur trois propositions qui le sous-tendent. Premièrement, nous n'avons trouvé aucune enquête



se focalisant sur la légitimité des prestataires de conseil en management auprès des TPE. Pourtant, compte tenu des problèmes de déficit d'image, d'inadaptation des services ou de méfiance dont pâtissent, de façon général, les organismes institutionnels d'accompagnement, cette voie nous semble appropriée pour rendre compte du comportement des petites firmes. Si bien qu'un test de la première hypothèse paraisse intéressant à la fois pour les chercheurs et pour les praticiens. En second lieu, les attributs de la légitimité d'accompagnateur doivent être validés. Des entretiens auprès d'entrepreneurs sont susceptibles d'apporter quelques lumières en la matière. Par exemple, la méthode du récit à haute voix des prises de décisions, antérieures ou actuelles, concernant la décision de recourir à un conseiller en management pourrait être mobilisée. Enfin, il est nécessaire de s'assurer que les facteurs situationnels listés soient effectivement discriminants, en ce sens qu'ils regroupent des attentes homogènes (le niveau de généralisation peut être mis en cause), mais aussi qu'ils conduisent à des types de légitimité relativement identiques par rapport auxquels les structures d'accompagnement prendront position et focaliseront leurs efforts.

Nous souhaitons insister à nouveau sur le caractère incitatif du modèle. Il faut bien être conscient qu'à aucun moment il n'a été soutenu que les offreurs de services, par leurs actions symboliques, provoquaient le besoin de conseil. L'incitation suppose que l'entrepreneur ait au préalable ressenti un besoin d'accompagnement, du fait d'une incapacité à franchir un obstacle par ses propres moyens. Or, ceci appelle deux remarques. Premièrement, une grande difficulté pour le chef d'entreprise consiste à prendre conscience de son système de gestion et à en appréhender la complexité (Sammut, 1999). Ainsi, au cas où un dirigeant est parvenu à détecter un dysfonctionnement, le problème pour lui devient d'en discerner la source puis de déterminer quelles sont les compétences à mettre en œuvre. De sorte que l'individu, qui n'est pas l'expert, peut ressentir des difficultés à clarifier son besoin, et peut même en avoir une vision erronée (Marchesnay, 1992). Ceci a, deuxièmement, une incidence évidente sur l'évaluation des structures d'accompagnement. En effet, comment apprécier les qualités d'un prestataire si l'on n'a pas une idée limpide de ce que l'on attend de lui ? La « prise en main » des consultants préconisée par Stevenson et Sahlman (1988) n'est pas chose aisée puisque la pertinence de l'évaluation est bridée par les capacités cognitives de l'entrepreneur. Les accompagnateurs jouissent en conséquence d'une certaine marge de manœuvre dans la prestation de leurs services. Elles en usent trop souvent pour faire valoir exagérément leurs propres intérêts et représentations spécifiques (Gibb, 2000 ; Hurmerinta-Peltomaki et



Nummela, 1998 ; Bruyat, 2000). Il apparaît de ce fait qu'un réel effort de réorientation vers les attentes des clients soit indispensable.

Mais redéfinir ainsi sa légitimité n'est peut être pas aussi simple qu'il ne paraît. L'environnement des accompagnateurs, particulièrement les organismes institutionnels, ne se limite pas aux seules TPE. Nous l'avons déjà souligné : différentes sources de légitimité, potentiellement antagonistes, peuvent exercer leur influence sur une seule organisation. Dans son modèle de la relation de service à trois pôles, Gadrey (1994) introduit en effet deux types d'acteurs supplémentaires, les intermédiaires et, nous intéressant plus particulièrement, les institutions de régulation. Celles-ci, dotées des pouvoirs d'évaluation, de certification, d'édiction de normes, de contrôle du respect des normes, de prévention, mais aussi et surtout étant pourvoyeurs de fonds, constituent d'évidence d'autres groupes d'acteurs envers lesquels les prestataires d'accompagnement désirent paraître légitimes. Ainsi, ces tutelles ont le pouvoir de faire valoir leurs normes et leurs représentations par rapport à ce que doit être et comment doit agir un accompagnateur de TPE. Dès lors que ces normes et ces représentations s'éloignent de celles des entrepreneurs, des conflits de légitimité peuvent se faire jour au sein de l'organisme de conseil en management^{xvi}.

Bien du chemin semble encore nécessaire de parcourir avant de voir se généraliser le recours au conseil en management de la part des TPE. Pourtant, les comportements des deux protagonistes de la relation doivent évoluer. Les prestataires seront bien avisés de privilégier le marché et ses attentes dans la définition de leurs servuction, de façon à accroître leur attractivité. Mais il est vrai que les entrepreneurs, peu conscients de la globalité du système de gestion, sont encore peu sensibles aux enjeux du conseil en management tels que nous l'avons défini. Si bien que, en parallèle à l'effort des offreurs de service, une éducation des dirigeants de TPE en faveur de la demande de conseil est également souhaitable, et ce dès la phase de l'accompagnement des créateurs d'entreprise.



6. BIBLIOGRAPHIE

- ALDRICH H.E. ET FIOL C.M., 1994, « Fools rush in ? The institutional context of industry creation », *Academy of Management Review*, vol.19, n°4, pp.645-670.
- ASHFORTH B.E. ET GIBBS B.W., 1990, « The double-edge of organization legitimation », *Organization Science*, vol.1, n°2, pp.177-194.
- ATAMER T. ET AL., 1989a, « L'Etat, les PME et les consultants. Premier épisode : comment peut-on aider une PME ? », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n°14, mars.
- ATAMER T. ET AL., 1989b, « L'Etat, les PME et les consultants. Deuxième épisode : le marché de la confiance », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n°15, juin.
- BASSOT P., HERSSCHER S. ET POSTEL-VINAY G., 2002, « PME, consultant et pouvoirs publics : un trio gagnant ? », in « Figures du conseil », *Revue Française de Gestion*, vol.28, n°137, janv.-mars, pp.119-123.
- BAUM J.A.C. ET OLIVER C., 1991, « Institutional linkages and organizational mortality », *Administrative Science Quarterly*, vol.36, n°2, pp.187-218.
- BELET D., 1993, « Prestations de conseil auprès des PME/PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants : pour une autre conception du métier de conseil en management », *Revue Internationale PME*, vol.6, n°2, pp.109-134.
- BENNETT R.J. ET ROBSON P.J.A., 1999a, « Intensity of interaction in supply of business advice and client impact : a comparison of consultancy, business associations and government support initiatives for SMEs », *British Journal of Management*, vol.10, n°4, pp.351-369.
- BENNETT R.J. ET ROBSON P.J.A., 1999b, « The use of external business advice by SMEs in Britain », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.11, n°2, pp.155-180.
- BESSON E., 1999, Pour un plan d'urgence d'aide à la création de TPE, Rapport d'information déposé à l'Assemblée Nationale, n°1804.
- BRUYAT C., 1994, « Contribution épistémologique au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, n°101.
- BRUYAT C., 2000, « Eléments de réflexion pour la mise en œuvre de systèmes d'appui à la création d'entreprise », *Les cahiers de l'ERFI*, n°15, pp.9-21.
- CLARK T., 1995, *Managing consultants : consultancy as the management of impressions*, Open University Press, Buckingham.
- CLARK T. ET SALAMAN G., 1998, « Creating the 'right' impression : towards a dramaturgy of management consultancy », *The Service Industries Journal*, vol.18, n°1, pp.18-38.



- CURRAN J. ET BLACKBURN R.A., 2000, « Policy review section : Panacea or white elephant ? A critical examination of the proposed new small business service and response to the DTI consultancy paper », *Regional Studies*, vol.34, n°2, pp.181-189.
- DALLEY J. ET HAMILTON B., 2000, « Knowledge, context and learning in the small business », *International Small Business Journal*, vol.18, n°3, pp.51-57.
- DAWES P.L., DOWLING G.R. ET PATTERSON P.G., 1992, « Criteria used to select management consultants », *Industrial Marketing Management*, vol.21, n°3, pp.187-193.
- DEEPHOUSE D.L., 1996, « Does isomorphism legitimate ? », *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, pp.1024-1039.
- DEVINS D., 1999, « Supporting established micro-businesses : policy issues emerging from an evaluation », *International Small Business Journal*, vol.18, n°1, pp.86-96.
- DiMAGGIO P.J. ET POWELL W.W., 1983, « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol.28 ; pp.147-160.
- DiMAGGIO P.J. ET POWELL W.W., 1991, « Introduction », in W.W. Powell et P.J. DiMaggio (eds), *The new institutionalism in organization analysis*, University of Chicago Press, Chicago, pp.1-38
- DOWLING J. ET PFEFFER J., 1975, « Organizational legitimacy : social values and organizational behavior », *Pacific Sociological Review*, vol.18, pp.122-136.
- DUTTON J.E., DUKERICH J.M. ET HARQUAIL C.V., 1994, « Organizational images and member identification », *Administrative Science Quarterly*, vol.39, n°2, pp.239-263.
- DYER W.G. JR, 1997, « Organization development in the entrepreneurial firm », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.33, n°2, pp.190-208.
- EIGLIER P. ET LANGEARD E., 1987, *Servuction. Le marketing des services*, McGraw-Hill.
- EIGLIER P. ET LANGEARD E., 1989, « Le marketing du conseil », *Revue Française de Gestion*, n°76, pp.74-81.
- ELSBACH K.D., 1994, « Managing organizational legitimacy in the California cattle industry : the construction and effectiveness of verbals accounts », *Administrative Science Quarterly*, vol.39, pp.57-88.
- ELSBACH K.D. ET SUTTON R.I., 1992, « Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions : a marriage of institutional and impression management theories », *Academy of Management Journal*, vol.35, n°4, pp.699-738.



- FERRER-GUTIERRO M.I., 1997, La problématique du conseil en management aux PME : une approche européenne des pratiques d'intervention et des politiques institutionnelles, Thèse de doctorat, Université Montpellier I.
- GADREY J., 1994, « Les relations de service dans le secteur marchand », in de Bandt J. et Gadrey J. (eds.), Relations de service, marchés de services, CNRS Editions.
- GALASKIEWICS J., 1985, « Interorganizational relations », Annual Review of Sociology, vol.11, pp.281-304.
- GASSE Y., 1982, « L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions », Revue Internationale de Gestion, 7(4), vol.7, n°4.
- GASTOU G. ET THEVENET M., 1989, « L'abeille et la mise », Revue Française de Gestion, n°76, nov-déc.
- GIBB A.A., 1997, « Small firm's training and competitiveness : building upon the small business as a learning organization », International Small Business Journal, vol.15, n°3, pp.13-29.
- GOFFMAN E., 1968, Asiles, Editions de Minuit, Paris.
- GILBERT P. ET GILLOT C., 1993, Le management des apparences : incantations, pratiques magiques et management, L'Harmattan, Paris.
- HORNADAY J.A., 1982, « Research about living entrepreneurs », in C.A. Kent et D.L. Sexton (éds), Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, pp. 20-34.
- HURMERINTA-PELTOMAKI L. ET NUMMELA N., 1998, « Market orientation for the public sector providing expert services for SMEs », International Small Business Journal, vol.16, n°2, pp.69-83.
- JEPPEPERSON R.L., 1991, « Institutions, institutional effects, and institutionalism », in W.W. Powell et P.J. DiMaggio (eds), The new institutionalism in organization analysis, University of Chicago Press, Chicago, pp.143-163.
- KET DE VRIES M.P., 1977, « The entrepreneurship personality : a person at the crossroads », Journal of Management Studies, vol.14, n°1, pp.34-57.
- KUBR M., 1986, Management consulting. A guide to the profession, Bureau International du Travail, Genève.
- LANGEARD E. ET EIGLIER P., 1994, « Relation de service et marketing », in de Bandt J. et Gadrey J. (eds.), Relations de service, marchés de services, CNRS Editions.
- LETOWSKI A., 2002, « Etat des lieux de la très petite entreprise », Problèmes Economiques, n°2742, pp.9-12.



- MARCHESNAY M., 1989, « La petite entreprise : espace de transactions », *Connexion*, n°54/2, pp.93-106.
- MARCHESNAY M., 1992, « L'offre de services en gestion à la petite entreprise », in Labourdette A. (ed.), *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mérigot*, *Economica*, pp.445-466.
- MEYER J.W. ET ROWAN B., 1991, « Institutionalized organisations : formal structure as myth and ceremony », in W.W. Powell et P.J. DiMaggio (eds), *The new institutionalism in organization analysis*, University of Chicago Press, Chicago, pp.41-62.
- MEYER J.W. ET SCOTT W.R., 1983, « Centralization and the legitimacy problems of local government », in Meyer J.W. et Scott W.R., *Organizational environments : ritual and rationality*, Sage, Beverly Hills, pp.199-215.
- MOLE K., 2002, « Business advisers' impact on SMEs : an agency theory approach », *International Small Business Journal*, vol.20, n°2, pp.139-162.
- NOVELLI H., 1994, *Aider les PME*, Les Editions d'organisation, Paris.
- OLIVER C., 1991, « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, vol.16, n°1, pp.145-179.
- OLIVER C., 1997, « Sustainable competitive advantage : combining institutional and resource-based views », *Strategic Management Journal*, vol.16, n°9, pp.697-713.
- PARSONS T., 1960, *Structure and process in modern societies*, Free Press, Glencoe.
- PFEFFER J. ET SALANCIK G., 1978, *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, Harper and Row, New York.
- ROBSON P.J.A. ET BENNETT R.J., 2000, « The use and impact of business advice by SMEs in Britain : an empirical assessment using logit and ordered logit models », *Applied economics*, vol.32, n°13, pp.1675-1688.
- RYNNING M., 1992, « Successful consulting with small and medium-sized vs. large clients : meeting the needs of the client ? », *International Small Business Journal*, vol.11, n°1, pp.47-60.
- SALANCIK G.R. ET MEINDL J.R., 1984, « Corporate attributions as strategic illusions of management control », *Administrative Science Quarterly*, vol.29, n°2, pp.238-254.
- SAMMUT S., 1999, *Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan, Paris.
- SCHEIN E.H., 1987, *Process consulting, Volume 2*, Addison-Wesley, Reading.
- SCHLENKER B.R., 1980, *Impression management : the self-concept, social identity, and interpersonal relations*, Brooks/Cole, Monterey.



- SCOTT M. ET BRUCE R., 1987, « Five stages of growth in small business », Long Range Planning, vol.20, n°3, pp.45-52.
- SCOTT W.R., 1991, « Unpacking institutional arguments », in W.W. Powell et P.J. DiMaggio (eds), The new institutionalism in organization analysis, University of Chicago Press, Chicago, pp.164-182.
- SCOTT W.R., 1995, Institutions and organizations, Sage, Thousand Oaks.
- SCOTT W.R. ET MEYER J.W., 1991, « The organization of societal sectors », in W.W. Powell et P.J. DiMaggio (eds), The new institutionalism in organization analysis, University of Chicago Press, Chicago, pp.108-140.
- STAW B.M., MCKECHNIE P.I. ET PUFFER S.M., 1983, « The justification of organizational performance », Administrative Science Quarterly, vol.28, n°4, pp.582-600.
- STEVENSON H.H. ET SAHLMAN W.A., 1988, « How small companies should handle advisers », Administrative Science Quarterly, vol.66, n°2, pp.28-34.
- SUCHMAN M.C., 1995, « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », Academy of Management Review, vol.20, n°3, pp.571-610.
- TEDESCHI J.T., 1981, Impression management. Theory and social psychological research, Academic Press, New York.
- TURNER A.N., 1982, « Consulting is more than giving advice », Harvard Business Review, vol.60, n°5, pp.120-129.
- VERSTRAETE T., 1997, « Carte cognitive et accompagnement des créateurs d'entreprise », Revue Internationale PME, vol.10, n°1.
- WEBER M., 1971, Economie et société. Les catégories de la sociologie, Pocket, Paris.
- WOOD D.J., 1991, « Corporate social performance revisited », Academy of Management Review, vol.16, pp.691-718.
- ZIMMERMAN M.A. ET ZEITZ G.Z., 2002, « Beyond survival : achieving new venture growth by building legitimacy », Academy of Management Review, vol.27, n°3, pp.414-431.

Je tiens à remercier l'évaluateur n°42 pour ses commentaires enrichissants.

NOTES

ⁱ Les pourcentages montent à 20% pour les entreprises de 10 à 49 salariés, 35% pour les entreprises de 50 à 99 salariés et 31% pour les entreprises de 100 à 499 salariés.

ⁱⁱ Voir par exemple Ket de Vries (1997), Gasse (1982) ou Hornaday (1982).

ⁱⁱⁱ Source INSEE. Situation au 1/1/2001, pour les entreprises industrielles, commerciales et de services, hors entreprises agricoles et financières.



^{iv} Par exemple pour l'Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management : stratégie et politique de l'entreprise, marketing et commercial, production et logistique, RH, système d'information, de gestion et informatique, technologie, finances, management de projets, généraliste PME/PMI, qualité, communication-relations publiques, études de marché, recrutement et ergonomie (selon site www.opqcm.org).

^v « Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate, within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions » (Suchman, 1995, p.574).

^{vi} Ceci s'apparente à la séduction, tant il est vrai que, selon nous, les structures d'accompagnement accusent un déficit d'image aux yeux des dirigeants de TPE.

^{vii} Les dimensions technique et relationnelle du processus de servuction peuvent respectivement être rapprochées des légitimités pragmatique et morale. Tandis que les critères cognitifs du modèle se rapportent à la légitimité cognitive.

^{viii} Voir paragraphe 1.1.

^{ix} Même s'il est des demandes d'accompagnement qui, tout en restant cruciales pour la pérennité, nécessitent moins de recueil d'informations que d'autres (par exemple un conseil juridique comparé à une réorientation d'activité)

^x Les besoins et les attentes se différencient en ce sens que les premiers sont le sentiment personnel d'un manque par rapport à un état désiré du présent ou du futur. Les secondes sont la traduction des besoins à l'égard d'autrui, dont on souhaite qu'il agisse dans la perspective d'aboutir à cet état désiré.

^{xi} De plus, à l'incertitude, naissant de la séparation entre le moment de la décision d'achat de l'accompagnement et celui de la prestation effective (et donc du résultat obtenu), se greffe le phénomène d'irréversibilité qui se définit comme l'impossibilité de revenir à la situation initiale par une action symétrique à celle de la prestation.

^{xii} Voir paragraphe 1.2.

^{xiii} Nous rappelons que les deux premiers attributs sont rattachés à la légitimité pragmatique, les trois suivants à la légitimité morale et les deux derniers à la légitimité cognitive.

^{xiv} Ces comportements sont inspirés des travaux dédiés aux stratégies d'acquisition de légitimité (Suchman, 1995 ; Zimmerman et Zeitz, 2002).

^{xv} Même si d'éventuelles expériences antérieures d'accompagnement entrent évidemment en ligne de compte.

^{xvi} Par exemple une tutelle peut imposer à un prestataire une action au profit de la création d'emplois, alors que créer de l'emploi n'est pas la première des préoccupations des chefs d'entreprise. Ou bien, elle incite à l'utilisation de critères quantitatifs d'efficacité (comme le nombre de dossiers traités, les sommes dépensées, etc.), plus facilement objectivables et contrôlables, plutôt que de critères qualitatifs (comme des mesures de satisfaction, etc.).