

Le processus d'adoption des outils de gestion en PME à travers ses dimensions managériale et organisationnelle

Marie GALLAIS

Docteur en Sciences de Gestion
Centre de Recherche Public Henri Tudor – Luxembourg
marie.gallais@tudor.lu

Mohamed BAYAD

Professeur en Sciences de Gestion,
CEREFIGE, Université de Nancy 2
mohamed.bayad@univ-nancy2.fr

Personne à qui adresser la correspondance : **Marie GALLAIS**

Résumé : Si l'instrumentation de gestion constitue un enjeu stratégique pour la PME, il reste qu'on constate encore un écho défavorable des prescriptions d'outils de gestion dans la PME. Une partie de l'écho défavorable peut-être expliquée par les particularismes de la PME, liés à son mode d'organisation et au profil de son dirigeant (Julien, 2000 ; Schmitt, Julien et Lachance, 2002).

La littérature met en exergue la question de la représentation du dirigeant de PME dans le processus d'adoption des outils de gestion. En ce sens, l'outil de gestion ne peut être appréhendé autrement que dans l'organisation (Moisdon, 1997). Il est donc fortement corrélé à la représentation des acteurs (Mazars, 2000). Cela est d'autant plus vrai dans la PME, où le dirigeant à travers sa vision joue un rôle central (Filion, 1997 ; Bayad et Garand, 1998).

Ceci nous amène à étudier la question de l'instrumentation de gestion de la PME à la lumière des théories cognitives et de l'action collective. D'une part, l'instrumentation de gestion de la PME est une question de cognition du dirigeant. D'autre part, le processus d'instrumentation de gestion de la PME est fortement corrélé à une logique interactive des acteurs qui soulève des enjeux en matière de partage d'une vision commune du projet d'instrumentation et de convergence des apprentissages des acteurs par rapport au projet d'instrumentation.

Dans cette communication il nous importe donc dans un premier temps de positionner l'étude du processus d'instrumentation de gestion de la PME, autour de deux dimensions en particulier. La première est managériale. Elle s'intéresse à l'interface entre le dirigeant de PME et l'outil de gestion. La seconde est organisationnelle. Elle s'intéresse à l'interface entre l'organisation de la PME et l'outil de gestion. Puis, nous étudierons ces deux dimensions à travers une étude de cas longitudinale. La démarche de notre recherche s'inscrivant dans le cadre d'une observation avec pour objectif une construction mentale de la réalité (David, 1999), il s'agira de proposer des pistes permettant de mieux comprendre et accompagner l'adoption des outils de gestion dans la PME.

Mots clés : PME, adoption des outils de gestion, cognition, apprentissage.

Le processus d'adoption des outils de gestion en PME à travers ses dimensions managériale et organisationnelle

Résumé : Si l'instrumentation de gestion constitue un enjeu stratégique pour la PME, il reste qu'on constate encore un écho défavorable des prescriptions d'outils de gestion dans la PME. Une partie de l'écho défavorable peut-être expliquée par les particularismes de la PME, liés à son mode d'organisation et au profil de son dirigeant (Julien, 2000 ; Schmitt, Julien et Lachance, 2002).

La littérature met en exergue la question de la représentation du dirigeant de PME dans le processus d'adoption des outils de gestion. En ce sens, l'outil de gestion ne peut être appréhendé autrement que dans l'organisation (Moisdon, 1997). Il est donc fortement corrélé à la représentation des acteurs (Mazars, 2000). Cela est d'autant plus vrai dans la PME, où le dirigeant à travers sa vision joue un rôle central (Filion, 1997 ; Bayad et Garand, 1998).

Ceci nous amène à étudier la question de l'instrumentation de gestion de la PME à la lumière des théories cognitives et de l'action collective. D'une part, l'instrumentation de gestion de la PME est une question de cognition du dirigeant. D'autre part, le processus d'instrumentation de gestion de la PME est fortement corrélé à une logique interactive des acteurs qui soulève des enjeux en matière de partage d'une vision commune du projet d'instrumentation et de convergence des apprentissages des acteurs par rapport au projet d'instrumentation.

Dans cette communication il nous importe donc dans un premier temps de positionner l'étude du processus d'instrumentation de gestion de la PME, autour de deux dimensions en particulier. La première est managériale. Elle s'intéresse à l'interface entre le dirigeant de PME et l'outil de gestion. La seconde est organisationnelle. Elle s'intéresse à l'interface entre l'organisation de la PME et l'outil de gestion. Puis, nous étudierons ces deux dimensions à travers une étude de cas longitudinale. La démarche de notre recherche s'inscrivant dans le cadre d'une observation avec pour objectif une construction mentale de la réalité (David, 1999), il s'agira de proposer des pistes permettant de mieux comprendre et accompagner l'adoption des outils de gestion dans la PME.

Mots clés : PME, adoption des outils de gestion, cognition, apprentissage.

Introduction

L'adoption des outils de gestion est présentée dans la littérature comme permettant à la PME de faire face aux défis actuels d'un environnement de plus en plus complexe (Julien, 2000), mais aussi à ceux de sa propre croissance (St Pierre, 2000). Toutefois, si l'instrumentation de gestion constitue un enjeu stratégique pour la PME, il reste qu'on constate encore un écho défavorable des prescriptions d'outils de gestion dans la PME. Une partie de l'écho défavorable peut-être certes expliquée par les critiques faites aux outils de gestion (Berry, 1983 ; Girin, 1983) et par les difficultés du métier du conseil en contexte de PME (Atamer et coll., 1989 ; Belet, 1993). Cependant, les raisons sont également à rechercher du côté de la PME elle-même. L'outil de gestion bute en effet sur les particularismes de la PME, liés à son mode d'organisation et au profil de son dirigeant (Julien, 2000 ; Schmitt, Julien et Lachance, 2002). A côté de ce raisonnement, la littérature met en exergue la question de la représentation du dirigeant de PME dans le processus d'adoption des outils de gestion. De plus, les développements laissent apparaître que l'outil de gestion ne peut être appréhendé autrement que dans l'organisation (Moisdon, 1997). En cela il est fortement corrélé à la représentation des acteurs (Mazars, 2000). Cela est d'autant plus vrai dans la PME, où le dirigeant à travers sa vision joue un rôle central (Filion, 1997 ; Bayad et Garand, 1998). Ceci nous amène à étudier la question de l'instrumentation de gestion de la PME à la lumière des théories cognitives et de l'action collective. D'une part, l'instrumentation de gestion de la PME est une question de cognition du dirigeant. D'autre part, le processus d'instrumentation de gestion de la PME est fortement corrélé à une logique interactive des acteurs qui soulève des enjeux en matière de partage d'une vision commune du projet d'instrumentation et de convergence des apprentissages des acteurs par rapport au projet d'instrumentation. Dans cette communication il nous importe donc dans un premier temps de positionner l'étude du processus d'instrumentation de gestion de la PME, autour de deux dimensions en particulier. La première est managériale. Elle s'intéresse à l'interface entre le dirigeant de PME et l'outil de gestion. La seconde est organisationnelle. Elle s'intéresse à l'interface entre l'organisation de la PME et l'outil de gestion. Puis, nous étudierons ces deux dimensions à travers une étude de cas longitudinale. La démarche de notre recherche s'inscrivant dans le cadre d'une observation avec pour objectif une construction mentale de la réalité (David, 1999), il s'agira de proposer des pistes permettant de mieux comprendre et d'accompagner l'adoption des outils de gestion dans la PME.

1. LES LOGIQUES D'ACTEURS DANS LE PROCESSUS D'ADOPTION DE GESTION DE LA PME.

1.1 LA DIMENSION MANAGÉRIALE DE L'ADOPTION DES OUTILS DE GESTION DANS LA PME.

Dans ce premier paragraphe, nous proposons d'étudier la dimension managériale de l'adoption des outils de gestion dans la PME. Cette dernière se focalise sur l'interface entre le dirigeant de PME et l'outil de gestion. Dans ce cadre, le dirigeant de PME est assimilé à un entrepreneur au sens de Filion (1997a). En effet, « parler de la PME revient à parler de propriétaires-dirigeants de PME. Et on ne peut parler de propriétaires-dirigeants de PME sans parler de l'entrepreneur » (Filion, 1997a, page 131). Ce faisant, le dirigeant de PME se caractérise avant tout par le fait qu'il conçoit, développe et réalise des visions¹.

1.1.1 Vision du dirigeant et conception du projet d'instrumentation de gestion de la PME.

Selon Filion (1997b), une des premières activités qui distingue l'entrepreneur de toute autre personne qui œuvre dans les organisations, consiste à définir des projets, c'est-à-dire à concevoir des visions, à les réaliser, puis à passer à l'action et à le faire.

Pour l'auteur, une vision est une image d'un état futur désiré, que nous souhaitons atteindre. La maîtrise du fonctionnement du processus visionnaire débute par l'acquisition d'une image, d'une connaissance la plus adéquate possible de ce qui existe, dans le secteur dans lequel nous voulons nous lancer. Ensuite, nous devons apprendre à élaborer des scénarios alternatifs de ce qu'il serait possible de faire dans le domaine. Une fois élaborée, même s'il s'agit d'un processus en évolution continue, la conception d'une vision fournit un fil conducteur qui est un des critères de base par excellence pour évoluer dans la continuité. Dans la mesure où l'entrepreneur conçoit des visions, une de ses caractéristiques est donc son imagination.

¹ « Un entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer des buts. Cette personne maintient un degré de sensibilité en relation avec son environnement en vue d'y déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il ou elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles, et qu'il ou elle continue à prendre des décisions modérément risquées, qui visent à innover, il ou elle continue de jouer un rôle entrepreneurial » (Filion, 1997a, page 150).

La littérature met en exergue le profil du dirigeant de PME, comme variable explicative de la vision de celui-ci. Ainsi, selon Bayad et Garand (1998), il semble que le dirigeant et son intuition soient le point de départ de la vision stratégique de l'entreprise : « cette intuition, cette création émanent de l'hémisphère cérébral droit du dirigeant, de ses perceptions et de ses représentations emmagasinées, de sa façon de les mémoriser, ainsi que de son vécu et de son apprentissage, c'est-à-dire des processus cognitifs construits au cours de son existence ».

Rapporté à notre propos sur l'adoption des outils de gestion, cela sous-entend donc que le dirigeant de PME est amené à concevoir, développer et réaliser une vision du projet d'instrumentation de gestion. S'il on se base, sur la définition donnée par Filion (1997b), le fait de concevoir, développer et réaliser des visions suppose que le dirigeant se fixe des buts, qu'il est capable de détecter des opportunités d'affaires en maintenant un certain degré de sensibilité à son environnement et qu'il dispose de « mécanismes de connaissances » (ou apprentissages) (Bayad et Nebenhaus, 1996).

1.1.2 Buts économiques du dirigeant de PME et implications sur le projet d'instrumentation de gestion.

Julien et Marchesnay (1988) et Julien (1997), proposent une typologie d'entrepreneurs basée sur leurs buts et inspirée de l'observation des pratiques courantes en matière de stratégie. Il en ressort deux types d'entrepreneurs.

Un premier type d'entrepreneur appelé PIC (pérennité, indépendance, croissance) a pour but prioritaire de pérenniser son affaire. Son attention est d'avantage portée sur l'avenir de son secteur d'activité et ses préoccupations sont centrées sur des problèmes de reprise et de succession, soit par des membres de la famille soit pas des repreneurs extérieurs. Ce faisant, il souscrit avant tout à une logique d'accumulation du patrimoine, avec une préférence marquée de fait, pour les investissements matériels, voir pour l'immobilier et une répugnance pour les investissements immatériels ou intellectuels (formation, recherche, promotion).

Le deuxième type d'entrepreneur est appelé CAP (croissance, autonomie, pérennité). Il s'inscrit dans une logique de valorisation des capitaux engagés et privilégie les secteurs d'activités pour lesquels il peut espérer pour son entreprise, des marges de profit élevées, même si elles sont plus risquées. Ce type d'entrepreneur, est peu motivé par la recherche de pérennité de son affaire. Ce faisant, son problème majeur tient dans la constitution d'une clientèle ou d'un marché pour un

produit donné. C'est la raison pour laquelle il nourrit un intérêt particulier pour les questions marketing. Ses préoccupations sont donc centrées d'avantage sur des problèmes d'autonomie de décision, que de réelle indépendance patrimoniale.

Quelques remarques peuvent être faites au sujet des implications de cette classification sur le processus d'instrumentation de gestion de la PME. Selon Julien (1997), ces deux types d'entrepreneurs se différencient par l'ouverture du champ de vision. Ainsi, l'entrepreneur de type CAP recherche des activités en émergence et il semble peu arrêté par des obstacles tels que l'acquisition d'un savoir-faire, à travers l'apprentissage. Mais, il lui faut embrasser un champ suffisamment large pour être en mesure de saisir les opportunités. Sa stratégie apparaît donc plus émergente que délibérée, car il lui sera difficile d'établir des plans à long terme. D'un autre côté, pour l'entrepreneur de type PIC, l'introduction de nouvelles compétences pourrait remettre en cause l'entreprise, surtout, au niveau de son mode de direction (Julien et Marchesnay, 1988). Dans cette perspective, sa recherche d'indépendance pourra par exemple le conduire à limiter les effets de la mise en assurance qualité, que ce soit en matière de centralisation, de formalisation ou de spécialisation. On peut ainsi supposer que ce type de dirigeant va essayer de conserver les spécificités liées à la taille de son entreprise (Messeghem, 1999).

1.1.3 Niveau de sensibilité du dirigeant de PME à son environnement et détection des opportunités d'affaires.

S'il on retient la définition donnée par Filion (1997b) l'entrepreneur est également associé à sa capacité de détecter des occasions d'affaire et à l'idée d'innovation (Julien, 1997). Il est donc considéré comme un agent de changement tourné vers l'environnement. Pour Storey (2000) une importante partie du problème du management de l'innovation est à rechercher dans le domaine de la perception managériale du besoin de changer, des perceptions des opportunités de changer et des perceptions des voies de changement. L'identification des occasions d'affaires implique donc qu'il maintienne un certain niveau de sensibilité en relation avec son environnement. Or, l'identification des opportunités peut se faire de manière plus ou moins active, suivant le profil du dirigeant.

Chaque individu présente en effet une façon différente d'appréhender les stimuli de l'environnement et de transformer les informations recueillies. Dans cette perspective, Baron (2006) identifie trois postures différentes d'identification des opportunités. Dans un premier

temps, le dirigeant de PME peut s'engager dans une recherche active d'opportunités ou potentiel de sources de profits inexploités, en se basant avant tout sur ces contacts personnels et des revues spécialisées. Dans un deuxième temps, il peut se positionner dans une situation d'écoute et de vigilance à l'égard des opportunités. Lorsque cette capacité est importante, pour Baron (2006), le dirigeant est engagé dans « une recherche passive ». Cet état est basé d'une part sur les capacités cognitives possédées par le dirigeant, tels que l'intelligence et la créativité, et d'autre part sur d'autres caractéristiques comme l'optimisme ou une perception accrue des risques, qui provoque une réticence à l'action. Enfin, dans la troisième posture (la connaissance de l'environnement) le dirigeant s'appuie avant tout sur son expérience d'affaire et de travail pour identifier les opportunités offertes par l'environnement. Ces trois postures sont inter-reliées entre eux. Ainsi, quand la capacité d'écoute et de vigilance est forte, l'engagement dans une recherche active d'opportunités n'est pas nécessaire. De même, un niveau élevé de connaissances de l'environnement peut diminuer la nécessité de cette recherche.

1.1.4 Les mécanismes d'apprentissage du dirigeant de PME.

Selon Piaget (1996), les structures humaines ne partent pas de rien et « si toute structure est le résultat d'une genèse, il faut absolument admettre, qu'une genèse constitue toujours le passage d'une structure plus simple à une structure plus complexe » (page 54). Cela signifie donc que la vision du dirigeant de PME est amenée à évoluer.

Face à une situation nouvelle (ou de changement), liée au déploiement d'un outil de gestion, le dirigeant de PME va mobiliser diverses fonctions pour s'adapter. Dans un premier temps, la fonction d'assimilation permet d'intégrer une situation nouvelle aux anciennes structures, parce que cette situation présente suffisamment d'éléments reconnaissables pour la structure cognitive de l'individu (Piaget, 1996 ; Piaget et Inhelder, 2006). Ce type de processus revient donc à transformer « l'autre » en « même » et positionne l'acteur dans une situation sereine d'adaptation à la problématique, car relativement connue. L'accommodation quand à elle transforme le processus d'assimilation en raison des limitations ou des obstacles que l'individu rencontre. Elle se traduit par la capacité de l'individu à désorganiser sa connaissance, pour intégrer une nouvelle situation rencontrée. Il s'agit là de l'aspect dynamique de l'adaptation cognitive de l'individu. L'état de la structure antérieure n'est pas détruit ou remplacé par le nouvel état, mais remodelé pour pouvoir s'ajuster efficacement au contexte.

L'accommodation et l'assimilation apparaissent, il est vrai, comme deux notions distinctes. Pour autant dans la conception piagétienne, les deux processus sont à considérer sur un continuum, l'accommodation succédant progressivement à l'assimilation dans les actes.

Au terme de ce premier paragraphe, la vision du dirigeant de PME, à travers son profil et ses apprentissages, apparaît comme un élément central de l'adoption des outils de gestion dans la PME. Il s'agit de la dimension managériale du processus d'instrumentation de gestion de la PME. Cependant, les mécanismes de mise en place d'une véritable politique stratégique passent certes en PME par le dirigeant mais aussi par le partage de sa vision à ses proches collaborateurs (Bayad et Garand, 1998). En ce sens le processus d'instrumentation de gestion de la PME ferait donc l'objet d'une co-conception de la vision du projet. Selon Schmitt, Gallais et Bourguiba, 2008, le dirigeant de PME se trouve en effet plus souvent en situation de co-conception que simplement en situation de conception : « la présence du préfixe "co-" permet d'insister non seulement sur l'aspect récursif et dynamique du processus de conception, mais aussi sur les multiples acteurs directs et indirects qui y participent » (page 180). Bien qu'en dernier ressort les décisions lui appartiennent, le dirigeant de PME est en effet amené à communiquer sa vision aux membres de son organisation comme à ceux de son réseau. De surcroît, s'il on considère à la lumière des travaux de Piaget que les ressources cognitives des acteurs sont amenées à évoluer, le partage d'une représentation commune du projet d'instrumentation présuppose également idéalement une convergence des apprentissages des acteurs dans le processus. Notamment, Bayad et Chanal (1998) préconisent, que le rythme d'apprentissage du dirigeant de PME (acquisitions de nouvelles connaissances) et le rythme d'apprentissage collectif (acquisition des nouvelles configurations), soient synchronisés sous peine de blocage. Ceci nous amène donc à envisager la dimension organisationnelle de l'adoption des outils de gestion en PME.

1.2 LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE DE L'ADOPTION DES OUTILS DE GESTION DANS LA PME.

Dans ce second paragraphe, nous proposons donc d'étudier la dimension organisationnelle de l'adoption des outils de gestion dans la PME. Cette dernière se focalise sur l'interface entre l'organisation et l'outil de gestion.

Le projet d'instrumentation de gestion étant d'avantage le résultat d'une co-conception (entendu du dirigeant de PME avec les membres de son organisation et de son réseau) la dimension organisationnelle présuppose dans un premier temps de se pencher sur les éléments du partage d'une représentation commune du projet d'instrumentation de gestion dans la PME.

1.2.1 Le partage d'une représentation commune du projet d'instrumentation de gestion dans la PME.

S'il on se réfère aux travaux de Boltanski et Thévenot (1991), chaque acteur possède sa propre représentation de la réalité ; sous entendu chacun d'eux dans l'interaction fait référence à son monde pour se construire sa compréhension théorique de ses activités. Il s'agit de l'expression de la cognition située de l'acteur (Laville, 2000). En ce sens, il peut donc surgir des désaccords. Cela sous-entend que le processus d'instrumentation de gestion de la PME est sujet à perturbations et ne fait pas forcément l'objet à priori d'un compromis entre les acteurs. Un des enjeux du processus d'instrumentation de gestion de la PME tient donc à la recherche d'un bien supérieur commun (Boltanski et Thévenot, 1991) et au passage à une cognition distribuée (Laville, 2000).

Concrètement, il s'agit de partager une vision commune du processus d'instrumentation de gestion dans la PME. Cela passe par le partage de la vision du dirigeant du projet d'instrumentation de gestion. Or, pour être partageable, cette vision doit être traduite. Au sens de Callon et Latour (1991, in Schmitt et Bayad, 2006), la traduction permet en effet aux parties prenantes, qui ont des logiques différentes, de parvenir à se comprendre pour travailler ensemble. Ce faisant, la vision devient un instrument de dialogue entre le dirigeant de PME détenteur de cette vision et les parties prenantes du projet qui vont participer à sa structuration.

Mais, pour rendre intelligible ces activités, Bernoux et coll. (1996) mettent également en exergue une phase préalable, qui consiste à problématiser. La phase de problématisation, conduit

nécessairement à la formulation d'une question suscitant la convergence des différentes parties prenantes. Dans la littérature en entrepreneuriat la problématisation est abordée comme une étape essentielle permettant au dirigeant de PME de partager sa vision avec les différentes parties prenantes du projet entrepreneurial. Comme le souligne Schmitt (2005) et Schmitt et Bayad (2006), les situations que le dirigeant de PME est amené à gérer ne sont pas données ou connues. De fait, les situations sont à construire. En d'autres termes, il s'agit de problématiser les situations, en vue de donner du sens à la vision que le dirigeant souhaite partager. Mais, la difficulté réside bien souvent dans le fait que l'approche dominante se focalise principalement sur la résolution de problèmes. Les outils de résolution de problème permettent certes d'agir par rapport à des situations données ou quasiment données, mais ne conduisent pas à appréhender toute la complexité des situations données (notamment en système ouvert). Dans ce cas de figure, les acteurs liés au processus de gestion font en effet comme si le problème était donné et qu'il ne reste plus qu'à le résoudre, alors que bien souvent le problème est à construire. A l'opposé, force est de constater la relative faiblesse des outils dédiés à la construction de problèmes (Schmitt, 2006), par rapport à l'abondance des outils dédiés à la résolution de problèmes. Bien souvent cette phase est faite de façon empirique, or problématiser ne s'improvise pas.

Si l'on retient l'idée de rendre intelligible la complexité des situations auxquelles sont confrontées les organisations, cela sous-entend qu'il faut au moins l'intervention d'une personne, afin de faciliter l'activité de modélisation des problèmes. La problématisation ne peut s'opérer que sous l'effet d'un traducteur, « c'est-à-dire d'un acteur qui, après s'être livré à l'analyse du contexte, dispose de la légitimité nécessaire – ou au minimum n'est pas en situation illégitime – pour être accepté dans le rôle de celui qui problématise » (Bernoux et coll., 1996, page 157). Bien souvent, le rôle de traducteur est joué par le dirigeant lui-même, mais les personnes qui interviennent pour accompagner les projets d'instrumentation de gestion (ou prescripteurs d'outils de gestion) peuvent également jouer ce rôle (Schmitt, 2004).

La dimension organisationnelle de l'adoption des outils de gestion en PME s'exprime donc à travers la communication de la vision du dirigeant de PME aux différentes parties prenantes du projet d'instrumentation. Cela nécessite une convergence des acteurs autour cette vision, dont la traduction passe par la problématisation, mais également une convergence de leurs apprentissages dans le processus.

1.2.2 Apprentissage organisationnel et processus d'adoption des outils de gestion dans la PME.

Selon Argyris et Schön (2002) il y a en effet apprentissage organisationnel, à partir du moment où, face à une situation problématique, ses membres apprennent pour elle, se livrant en son nom à un processus d'investigation qui aboutira à un produit d'apprentissage. Le produit de l'investigation peut alors prendre plusieurs formes : de la modification de la façon de penser à celle d'agir, qui entraîne un changement dans la conception des pratiques organisationnelles. Ainsi, pour devenir organisationnel, l'apprentissage doit alors s'intégrer aux représentations mentales que les membres se forgent de l'organisation et ou des objets épistémologiques inscrits dans un environnement organisationnel.

Les auteurs identifient alors principalement deux types d'apprentissage organisationnel. L'apprentissage en simple boucle constitue un apprentissage opérationnel qui modifie les stratégies d'action ou les paradigmes qui sous-tendent ces stratégies, en ne modifiant pas pour autant les valeurs de la théorie d'action. Les auteurs fournissent l'exemple de l'inspecteur qualité qui identifie un produit défectueux et qui le transmet aux ingénieurs de la production en vue d'une analyse du problème et d'une correction du défaut. Dans ce cadre, on observe une boucle simple de rétroaction fruit de l'investigation organisationnelle, reliant l'erreur détectée aux stratégies organisationnelles d'action ainsi que leurs paradigmes sous-jacents. Ces stratégies et leurs paradigmes sont alors modifiés dans les limites fixées par les valeurs et normes organisationnelles en vigueur. Ce faisant dans les apprentissages en simple boucle, les valeurs directrices de l'entreprise ne sont pas modifiées. Seule la stratégie d'action et parfois certains paradigmes seront modifiés.

Suite à l'expérience vécue, l'organisation peut être amenée à questionner les valeurs directrices sur lesquelles elle se fonde. L'apprentissage en double boucle induit donc un changement des valeurs de la théorie d'usage mais aussi des stratégies d'action et de leurs paradigmes. Le changement peut alors être consécutif ou simultané au changement de valeurs.

Certaines situations ne requièrent qu'un apprentissage en simple boucle, notamment celles où il est possible de rectifier les erreurs par un changement de stratégie organisationnelle et de leurs paradigmes, au sein d'un cadre inchangé de valeurs et de normes de performance. L'approche opérationnelle est alors axée sur l'obtention des résultats. D'autres cas requièrent un apprentissage en double boucle.

Cette première partie fournit donc un cadre pour l'étude du processus d'adoption des outils de gestion en PME, en mettant en exergue les logiques d'acteurs à travers les dimensions managériale et organisationnelle. Il nous importe maintenant d'opérationnaliser nos propos en les confrontant à la réalité du terrain. Nous proposons donc d'étudier dans un second temps ces deux dimensions dans le cadre d'une étude de cas de PME en contexte d'instrumentation de gestion.

2. ETUDE DES DIMENSIONS MANAGERIALE ET ORGANISATIONNELLE DE L'ADOPTION DES OUTILS DE GESTION EN PME.

Afin d'étudier les dimensions managériale et organisationnelle de l'adoption des outils de gestion dans la PME, notre choix s'est porté sur l'étude de cas. Elle se prête en effet bien à notre problématique, dans la mesure où comme le suggère Hlady Rispal (2002) elle permet de saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète, à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence. En outre, l'étude de cas s'inscrit dans une approche systémique souvent menée dans le temps. Elle conduit à la découverte de causalités récursives, essentielles pour nous dans le cadre d'une analyse des apprentissages générés tout au long du processus d'instrumentation de gestion. Ce faisant, nous avons également opté pour une recherche longitudinale.

L'étude de cas menée porte sur l'adoption d'une démarche stratégique d'amélioration de la production dans une PME familiale industrielle (nommée ci-après RG+). Après avoir exposé la méthodologie déployée, nous présenterons les principaux résultats de l'étude de cas ainsi menée.

2.1 MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE DE CAS.

Dans ce paragraphe, nous revenons dans un premier temps sur la grille de lecture mobilisée dans l'étude de cas, puis sur le protocole de recherche déployé.

2.1.1 Grille de lecture de l'adoption des outils de gestion mobilisée.

Comme suggéré dans l'introduction de notre communication, les raisons de l'écho défavorable fait aux outils de gestion dans la PME sont associées dans la littérature, aux outils de gestion eux-mêmes, à ceux qui les prescrivent (les consultants...), à l'organisation de la PME et à son dirigeant. Les constats ainsi faits nous ont amené à interroger le processus d'instrumentation de gestion en PME, en prenant en considération ces quatre variables. Une revue de la littérature a ainsi permis de mettre en exergue, pour chacune des quatre variables retenues, un certain nombre d'éléments permettant de les caractériser. Le détail de ces derniers est repris en annexe.

Le cadre théorique mobilisé dans la première partie de cette communication, suggère de s'intéresser aux mécanismes cognitifs (représentations et apprentissages) des acteurs du processus d'instrumentation de gestion de la PME d'un point de vue managérial et organisationnel. De fait, nous nous sommes intéressés d'une part aux processus cognitifs du dirigeant et d'autre part à ceux des salariés. Dans ce cadre, notre étude intègre des éléments de caractérisation tant factuels (exemple : la formation du dirigeant de PME) que de cognition des acteurs (exemple : représentation du dirigeant de PME de l'outil de gestion), des différentes variables du processus d'instrumentation de gestion.

Plus particulièrement, la lecture des différentes données recueillies sur le terrain a pour but de mettre en lumière l'expression de la dimension managériale du processus d'instrumentation de gestion, à savoir comment en définitive le dirigeant conçoit, développe et réalise sa vision du projet d'instrumentation de gestion. A la lumière des notions évoquées en première partie, cela suppose de s'intéresser au profil du dirigeant (notamment sa formation, ses expériences passées, son type de management...), à ses buts économiques (ou motivations entrepreneuriales au sens de Julien et Marchesnay (1988)), à son mode d'identification des opportunités d'affaires et à ses apprentissages.

De même, l'étude des données sur le terrain doit conduire à formaliser la dimension organisationnelle de l'adoption des outils de gestion en PME, à savoir comment en définitive la vision du projet d'instrumentation de gestion est partagée et de quelle manière s'exprime l'apprentissage organisationnel (simple ou double boucle (Argirys et Schön, 2002)). A la lumière des notions évoquées en première partie, cela suppose notamment de s'intéresser aux mécanismes de traduction de la vision du dirigeant de PME, et donc de problématisation. La figure 1 présente les éléments constitutifs de la grille de lecture ainsi évoquée.

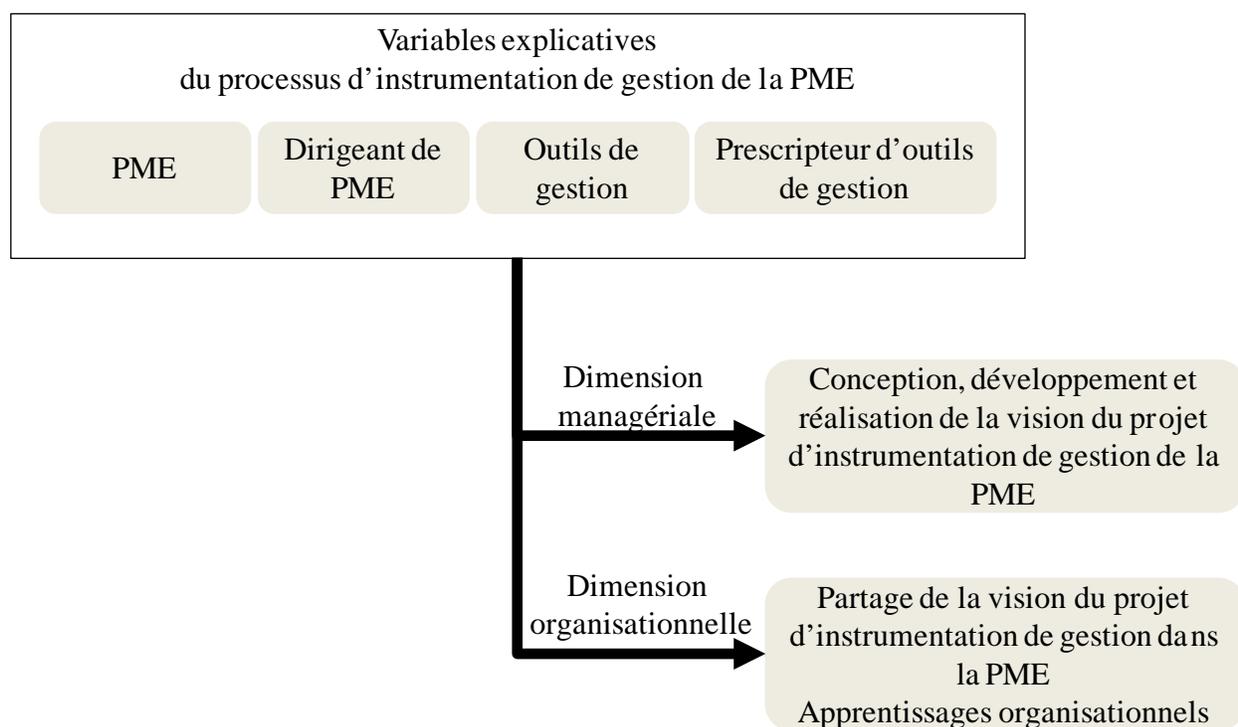


Figure 1 : éléments constitutifs de la grille de lecture de l'adoption des outils de gestion en PME

Dans le paragraphe suivant, nous précisons les différentes étapes de notre protocole de recherche, dans lequel est déployée cette grille de lecture.

2.1.1 Protocole de recherche déployé.

Les différentes étapes de la méthodologie d'étude de cas sont présentées dans la figure 2 et précisée par la suite.



Figure 2 : protocole de recherche déployé

- L'observation terrain – T0/T1, Direction/Salariés.

La méthode de collecte des données de l'étude repose sur une multi-angulation des données, à savoir dans un premier temps, sur une étude documentaire : par la consultation d'un rapport décrivant les éléments historiques de la réflexion (entre 2002 et 2005) liée au projet d'instrumentation de gestion et dans un deuxième temps, sur des entretiens individuels semi-directifs avec la direction et les salariés.

S'agissant de ce deuxième point, pour Gavard-Perret et coll. (2008), l'entretien individuel ou en face à face, est particulièrement adapté, lorsqu'on cherche à exploiter des processus individuels complexes, ou des sujets confidentiels et/ou à mettre en évidence des différences individuelles. Dans notre recherche, nous reprenons à notre crédit l'argument d'exploitation de processus individuels complexes, puisque nous cherchons à mieux comprendre les schèmes interprétatifs

individuels utiles au déroulement de l'action organisationnelle (pour reprendre les termes de Lorino, 2001), dans un contexte spécifique d'instrumentation de gestion. En réalisant des entretiens avec la direction de la PME et des salariés de celle-ci, nous souhaitons également mettre en évidence les différences individuelles ; ici les divergences possibles de cognition du processus d'instrumentation de gestion entre la direction et les salariés.

Nous avons réalisé quatre entretiens en face à face successivement avec le dirigeant, le responsable administratif et financier, un chargé d'affaires et le chef d'atelier. Chaque entretien durait environ deux heures. Le panel de répondants salariés et du management intermédiaire a été défini avec la direction. L'échantillon « chargé d'affaires et chef d'atelier » est intéressant, en ce sens que le premier se trouve en amont de la production et le second en aval du processus. Les entretiens ont été menés à l'aide d'un guide basé sur la grille de lecture présentée ci-dessus. L'objectif était de retracer l'adoption du projet d'instrumentation (de T0 à T1), depuis son origine, à travers la représentation de chacun des acteurs.

- Reconstruction des données – Chronologique et par Rôle.

Les données ainsi collectées ont été reconstruites dans une matrice dite « rôle chronologique ». Pour Huberman et Miles (1991), les matrices chronologique et ordonnée par rôle ont pour vocation de hiérarchiser les données et de les présenter de manière structurée. Elle comprend deux entrées : les composantes ou aspects spécifiques de la variable à étudier et les étapes chronologiques. Pour les auteurs, la matrice chronologique permet d'analyser des glissements ou déplacements progressifs témoignant d'une tendance grandissante à l'origine de changements spécifiques. Ces données reflètent le point de vue des répondants. Ce type de matrice permet donc d'étudier les représentations, les comportements... Huberman et Miles (1991) évoquent également la possibilité de réaliser une matrice rôle/chronologie. On croise ainsi le rôle et la chronologie. C'est dans cette dernière perspective que nous nous sommes inscrits pour collecter les données de l'entretien.

Dans ce cadre, nous avons opéré un premier moment de reconstruction des données par répondant et essentiellement par rédaction de verbatims. Puis, nous avons fusionné les données en deux vues : vue direction (dirigeant et responsable administratif et financier²) et vue salariés

² Nous pouvons opérer cette fusion dans la mesure où le responsable administratif et financier de l'entreprise participe au capital et aux décisions stratégiques de l'entreprise.

(chargé d'affaires, chef d'atelier), et synthétiser les informations à l'aide des choix possible de caractérisation retenue dans la grille de lecture.

- Confrontation intermédiaire de l'analyse avec la direction de la PME

Nous avons présenté les données d'entretiens reconstruites dans cette matrice lors d'une réunion intermédiaire avec la direction, en vue de valider, corriger et compléter au besoin données de l'étape précédente. Pour Huberman et Miles (1991) ce type d'intervention concoure à l'atteinte d'un équilibre et garantit la crédibilité des chercheurs de terrain.

- Ré-interrogation des données dans la grille de lecture.

Une quatrième étape du protocole de recherche consiste alors à réinterroger les données recueillies à la lumière de la grille de lecture présentée préalablement. De la même manière que cela a été fait préalablement dans la phase de recueil, la ré-interrogation des données est envisagée de manière chronologique et par rôle.

- Confrontation finale de l'analyse avec la direction de la PME

Une dernière étape consiste à valider ou compléter au besoin l'analyse des données ainsi reconstruites, dans le cadre d'un entretien final.

La grille de lecture et le protocole de recherche ainsi positionnés, nous présentons dans la dernière partie de cette communication les principaux résultats issues de l'analyse des dimensions managériale et organisationnel dans le cas étudié.

2.2 ETUDE DES DIMENSIONS MANAGÉRIALE ET ORGANISATIONNELLE DE LA PME RG+

Le cas étudié (nommée ci-après RG+) est une entreprise familiale de sous-traitance du secteur industriel. Elle existe depuis environ 80 ans. Agissant essentiellement pour le compte de quelques grandes entreprises, elle est fortement tributaire des évolutions de ces dernières sur un marché local. A cela s'ajoute, une concurrence de plus en plus accrue des entreprises sous-traitantes étrangères.

Le projet d'instrumentation de gestion de la PME étudiée s'inscrit dans une visée stratégique. L'entreprise se situe de plus dans une phase transitoire, de relève de troisième génération. Dans ce contexte de succession, il s'agit alors pour la direction en place de rechercher les voies de pérennisation de l'activité (T0). Puis, avec la nouvelle direction, la vision stratégique évolue vers la recherche de voies de croissance de l'entreprise permettant d'améliorer la compétitivité de celle-ci en diversifiant les risques (T1).

Nous explicitons ci-après l'expression de la dimension managériale, puis organisationnelle, du processus d'instrumentation de gestion.

2.2.1 La dimension managériale du processus d'instrumentation de gestion de la PME RG+.

Ce premier point a pour objectif de mettre en lumière la manière dont la direction de RG+ conçoit, développe et réalise sa vision du projet d'instrumentation de gestion tout au long du processus. Nous rappelons que cela suppose de s'intéresser au profil du dirigeant (notamment sa formation, ses expériences passées, son type de management...), à ses buts économiques (ou motivations entrepreneuriales au sens de Julien et Marchesnay (1988)), à son mode d'identification des opportunités d'affaires et à ses apprentissages.

En T0 l'entreprise RG+ se situe au début de la phase de relève de troisième génération. Bien que la direction se fasse de manière collégiale entre le père et le fils, le management de l'entreprise est encore fortement influencé par le profil du père. Celui-ci impacte fortement le niveau de formalisation de l'organisation qui est historiquement faible : « l'idée est de mettre en place peu de choses, de ne pas disposer de lourdes batteries », « on est en fait d'avantage dans de

l'ajustement mutuel ». D'autre part, le père possède une formation technique qui oriente une vision de l'activité d'avantage portée vers le développement de solutions techniques « machines parfaites ». Selon les répondants, le père possède d'avantage un raisonnement concret et va plus avoir tendance à mettre les « mains dans le cambouis ». « Il a une vision terrain et fonctionne de manière très intuitive ». « C'est un très bon technicien ». « C'est un boosteur de la production ». En T0 l'activité de RG+ est donc développée dans une perspective d'ingénierie intégrée. Dans la plupart des cas l'entreprise vend des solutions à des clients directs de la sidérurgie et des hauts fourneaux. L'activité de l'entreprise est fondée sur une production de prototypes, qui nécessite une importante part d'innovation et donc d'investissements au préalable. Ainsi, l'activité est perçue comme cyclique, puisque le délai de retour sur investissements clients est assez long. Selon la direction, le marché est également sujet à perturbations. La direction estime en effet qu'elle est « tributaire des baisses de régime de ses clients ». « L'entreprise se positionne très en amont du processus. L'activité dépend beaucoup de la conjoncture mondiale économique, mais avec un délai de 6 mois, 1 an ». Avec la mondialisation, les clients de l'entreprise se sont également inscrits dans une logique de rationalisation. La PME RG+ s'est ainsi retrouvée de plus en plus en concurrence avec des entreprises étrangères, remettant en question sa compétitivité marché. Elle traverse une phase financière difficile en T0, l'obligeant à réinterroger sa stratégie. Les motivations entrepreneuriales du dirigeant de PME étant avant tout orientées vers la pérennisation de l'activité (profil PIC : pérennité indépendance croissance) (Julien et Marchesnay, 1988 ; Julien, 1997) : « il s'agissait de pérenniser l'activité sur 20-50 ans ». Le dirigeant s'inscrit alors dans une recherche active pour identifier les nouvelles opportunités : la veille stratégique réalisée s'articule surtout autour des discussions avec les partenaires et le réseau de l'entreprise, notamment les clients les plus importants et les plus proches de l'entreprise : « on peut parler de benchmarking : il a bénéficié des conseils de ses principaux clients ». « Ces clients sont des gens de confiance et il a utilisé leur expérience, ils l'ont conseillé ». Mais la direction s'appuie aussi sur son expérience et sa connaissances innée du marché (Baron, 2006). Elle est perçue comme ayant une « curiosité naturelle », une « envie d'innover » et « une vision ».

En T1, la PME RG+ se diversifie en rachetant un site de production qui faisait partie des sous-traitants, de sorte qu'elle comporte désormais deux activités : l'ingénierie de machine au cas par

cas ou prototypes, et la maintenance sur le site existant, et une production sérielle pour supporter ces projets sur le nouveau site. La diversification de la production de la PME fait évoluer la perception que la direction a du marché : « de sujet à perturbations », elle passe à « plus stable ». En diversifiant son activité, la PME a en effet également diversifié ses risques clients : « avant 50% du chiffre d'affaires était fait avec un seul client, aujourd'hui le plus gros client représente 17% ».

La direction se fait toujours de manière collégiale entre le père et le fils, cependant en T1 la logique de succession se matérialise de plus en plus : le fils « prend plus d'espace » et le père tend à devenir un « super consultant ». « Le père laisse place au fils. C'est une autre génération, une approche différente ». Ce faisant le profil du dirigeant qui fait de plus en plus foie est celui du fils. Ce dernier possède une formation managériale (de type master en sciences du management). Il évolue d'abord dans l'entreprise familiale en tant que commercial. Avec sa formation, il est en effet plus à l'aise sur la gestion de production, que sur l'ingénierie. Il souhaite « stabiliser les produits, augmenter les performances et diminuer les coûts ». Son objectif est que l'entreprise reste productrice et évolue vers une « approche industrielle ». Il s'inscrit également dans une logique « analytique » des ressources humaines : « la personne qu'il faut pour le job ». Ses priorités sont : « l'internationalisation, le rendement global du site et le recentrage de la technologie » et « retrouver la compétitivité, un réservoir de potentiel de développement ». Pour ces raisons, il présente d'avantage un profil de type CAP (croissance autonomie pérennité) (Julien et Marchesnay, 1988 ; Julien, 1997). « Il est plutôt innovateur, il a une dimension stratégique forte, il est gestionnaire, et marketing ». « Dans sa logique il voudrait que la stratégie soit plus formalisée. Il essaie de se raccroché à cela, de faire abstraction de son intuition dans un premier temps. Il cherche à avoir des démarches formalisées et ensuite il se laisse emporter par son intuition ». Dans ce cadre, il utilise de plus en plus dans sa veille, les plateformes de e-procurement ou e-business : « ce qui se passe sur le net aujourd'hui est le reflet du marché de demain ».

On voit apparaître dans la direction de RG+ des mécanismes d'assimilation dans un premier temps. Les paradigmes qui sous-tendent sa stratégie d'action évoluent. Face à la problématique marché à laquelle elle est confrontée, elle intègre cette situation nouvelle à sa structure cognitive en impulsant une nouvelle vision du fonctionnement métier de type industrielle, alors qu'elle était historiquement plutôt artisanale. S'en suivent des mécanismes d'accommodation, dans la

mesure où elle désorganise sa connaissance et modifie ses valeurs directrices. Ainsi, bien que la direction revendique toujours une culture d'entreprise non formelle, elle observe en même temps qu'elle évolue de plus en plus vers « une culture gestion » avec des réflexes en termes de formalisme et d'outils.

2.2.1 La dimension organisationnelle du processus d'instrumentation de gestion de la PME RG+.

La dimension organisationnelle de l'adoption des outils de gestion en PME, suppose de s'intéresser à la manière dont la vision du projet d'instrumentation de gestion est partagée et de quelle manière s'exprime l'apprentissage organisationnel (simple ou double boucle (Argirys et Schön, 2002)). A la lumière des notions évoquées en première partie, cela suppose notamment de mettre en lumière les mécanismes de traduction de la vision du dirigeant de PME, et donc de problématisation.

En T0 comme en T1, la co-conception du projet se fait essentiellement à un niveau managérial (entre la direction et les managers clés). L'entreprise sollicite néanmoins également un traducteur pour l'aider à rendre intelligible la situation qu'elle doit gérer. En T0, dans une perspective de diagnostic, l'entreprise fait appel à un universitaire, dans le cadre de son projet de fin d'étude. La direction recherche d'avantage des informations techniques et supports, permettant d'orienter la stratégie : « avoir des idées de base pour répondre aux besoins exécutifs ensuite », « avoir notamment avec l'étudiant, l'avis d'un professionnel en mécanique ». En T1, la PME RG+ fait appel à un bureau de fiscalité pour implanter son nouveau site à l'étranger. Ses attentes en termes d'expertise étaient très précises : elles portaient sur le montage juridique de la structure et des contrats.

La diversification de l'activité de production sur le site étranger se fait selon la direction de façon graduelle mais non planifiée. Il en résulte l'impression généralisée d'une communication qui est réalisée oralement de manière non organisée : « les ressources humaines ont été informées tout au long du projet, au compte goutte, en temps réelle » et un encadrement de projet qui semble aléatoire. La traduction du projet d'instrumentation permettant un partage de la vision de la direction avec les membres de l'organisation n'a donc pas eu lieu. D'une part, en effet, l'action de traduction des intervenants externes (universitaire et bureau de fiscalité) s'est limitée à la

direction. Ils ne sont pas intervenus auprès des salariés. D'autre part, on peut considérer que la phase de problématisation s'est faite de façon empirique (Schmitt, 2006).

En parallèle on assiste à un taux de syndicalisation croissant de la masse salariale, le projet étant perçue par les salariés comme une intention de délocaliser le site de production existant : « dans une telle situation, le monde ouvrier va culpabiliser : on est trop chers, pas assez productifs ».

De fait, « le degré d'adhésion des salariés est plutôt très moyen, même si aujourd'hui on assiste à une évolution vers l'apaisement ». L'entreprise identifie ainsi deux groupes : « les fonctions supports : le degré d'adhésion y est plutôt bon car il existe d'avantage de prise de conscience de ce que cela va apporter. A côté, les ouvriers se posent beaucoup de questions sur les apports ou ce que cela va leur enlever ».

Dans un premier temps, s'expriment donc des désaccords sur le projet. Face au stimulus « projet d'instrumentation de gestion », les salariés répondent par des raisonnements de type défensifs ou boucles d'inhibition primaires (Argyris et Schön, 2002) : mécontentements, peurs, assimilation du projet à une délocalisation, syndicalisation... Au fur et à mesure du processus d'instrumentation de gestion les salariés mobilisent de plus en plus des raisonnements constructifs en envisageant les bienfaits du projet d'instrumentation : « on sait qu'à l'avenir, il faudra tenir compte du marché mondial et intégrer l'idée de l'émergence de pays dont la main d'œuvre est à bas coûts », « ce n'est pas une décision que j'approuve mais je comprends que sur le plan économique c'est la solution pour garder l'activité et continuer à gagner de l'argent sur le local. Le système fonctionne actuellement sur le plan économique. On a pas réellement délocalisé ». En cela on voit donc apparaître des mécanismes d'apprentissage organisationnel en double boucle : les acteurs font évoluer leurs paradigmes mais aussi leurs stratégies d'action (Argyris et Schön, 2002).

Conclusion

En introduction, nous avons mis en exergue l'écho défavorable fait généralement aux outils de gestion dans la PME. Comme cadre d'analyse permettant de mieux comprendre le processus d'adoption des outils de gestion en PME, nous avons ainsi fait émerger les dimensions managériale et organisationnel du processus. A travers une étude de cas, nous avons opérationnaliser les différentes notions constitutives de ces deux dimensions.

Une des limites de notre travail tient dans le fait que le protocole méthodologique ne permet pas d'analyser en tant que tels les modes d'apprentissage par assimilation et accommodation du dirigeant de PME, mais d'avantage de les faire émerger à travers l'étude longitudinale de sa vision.

Cela étant, plusieurs apports ressortent de cette recherche, permettant ainsi d'orienter l'action sur le terrain. D'une part, il semble difficile d'aborder le processus d'instrumentation de gestion de la PME sans appréhender la cognition des acteurs, et plus particulièrement celle du dirigeant de PME. D'autre part, l'adoption des outils de gestion dans la PME nécessite qu'on se penche sur l'interface outil/organisation, ainsi que sur l'action collective et l'apprentissage organisationnel à l'œuvre. De cette manière, le processus d'instrumentation de gestion de la PME résulte à la fois de logiques de co-conception des artefacts, mais également de co-apprentissage.

Ce faisant, il devient illusoire pour le prescripteur d'outils de gestion d'intervenir dans la PME en transposant son approche et les outils de gestion. Il doit être en effet envisagé d'avantage comme facilitateur de cette co-conception et de ce co-apprentissage. Toute la difficulté pour le prescripteur d'outils de gestion va donc être de comprendre la vision du dirigeant, en vue d'adapter au mieux l'usage des outils prescrits à l'organisation, ainsi que son approche ; ses comportements. Une des perspectives de notre travail consiste donc à se pencher plus en avant sur les mécanismes de prescriptions des outils de gestion dans la PME, en considérant à la fois les artefacts produits et l'approche utilisée.

Bibliographie

- ARGYRIS C. et SCHÖN D. A (2002), *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, 380 pages.
- ATAMER T., DURAND P., RIOT P., ENGEL F. et FIXARI D. (1989), L'Etat, les PME et les consultants. Deuxième épisode : le marché de la confiance, *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, juin.
- BAYAD M. et SCHMITT C. (2003), GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations ? Colloque AGRH – Grenoble
- BAYAD M. et CHANAL J-M. (1998), Application d'un modèle de GRH à l'étude d'une PME en forte croissance : le cas de l'entreprise METALEX, *4ème congrès international francophone de la PME*, Metz, 22-23-24 octobre 1998.
- BAYAD M. et GARAND D. J. (1998), Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action, *4^e Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME)*, Metz, 22 au 24 octobre.
- BAYAD M. et NEBENHAUS D. (1993), Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil, dans G. Trepo et al. (Ed.), Universalité et contingence de la GRH, *Actes du 4^e Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, HEC-Paris, Jouy-en-Josas, pp. 524-533.
- 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. 108-134.
- BERRY M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Texte de synthèse rapport collectif DGRST, Programme de recherche sur les rôles des instruments de gestion dans les systèmes sociaux complexes.
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L. (1991), *De la justification. Les Economies de la Grandeur*, Editions Gallimard
- DAVID A, HATCHUEL H. et LAUFER L. (1999), *Les nouvelles fondations de gestion*, FNEGE, Vuibert
- FILION L.J. (1997a), Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances, *Revue Internationale PME*, vol.10, n°2, pp. 129-172
- FILION L.J. (1997b), Le métier d'entrepreneur, *Revue Organisation*, Automne, 6, pp.29-45.
- GAVARD PERRET M-L, et coll. (2008), *Méthodologie de la recherche*, Edition Pearson Education
- GIRIN J. (1983), Les machines de Gestion, extrait de : *le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, sous la direction de BERRY M., Rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie.
- GOFFMAN (1991), *Le sens commun, les cadres de l'expérience*, Les Editions de Minuit (traduction), 573 pages
- HLADY RISPAL M. (2002), *La Méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Edition De Boeck Université.
- HUBERMAN A.M, MILES B.M, 1991, *Analyse des données qualitatives*, Traduit de l'anglais, Edition De Boeck Université, 480 pages
- JULIEN P. A (2000), *Les PME à forte croissance au Québec – Comment gérer l'improvisation de façon cohérente*, Rapport de Recherche, Chaire Bombardier Produits Récréatifs en gestion du changement technologique dans la PME, 58 pages.
- JULIEN P.A et MARCHESNAY M. (1988), *La Petite Entreprise*, Vuibert Gestion, 288 pages.

- JULIEN P.-A. (1997), *Les PME : bilan et perspectives*, 2ème édition, Edition Economica Paris, Les Presses Inter-Universitaires, Québec Canada, 364 pages
- LAVILLE F. (2000), La cognition située. Une nouvelle approche de la rationalité limitée. *Revue Economique*, Vol 51, N°6, novembre 2000
- LORINO P. (2001), La gestion de la connaissance dans l'entreprise et le rôle instrumental des systèmes d'information et de gestion, *Signaux*, n°96, septembre, pp. 33-42.
- MAZARS-CHAPELON A (2000), Le processus d'adoption des nouveaux outils de gestion : Quels facteurs de succès ? Etude exploratoire, IXème *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 24 au 26 mai, Montpellier (France).
- MESSEGHEM K. (1999), Contribution à la compréhension de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité en PME : le cas des industries agro-alimentaires, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Montpellier 1.
- MOISDON J-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion, les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Editions Seli Arslan, 286 pages.
- PIAGET J., INHELDER B. (2006), *La psychologie de l'enfant*, PUF
- PIAGET J. (1996), *Le structuralisme*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».
- SAINT-PIERRE J. (2000), *La gestion financière des PME*. Presses de l'Université du Québec, Québec, 322 pages.
- SCHMITT C., JULIEN P-A, LACHANCE R (2002), Pour une lecture des problèmes complexes en PME, approche conceptuel et expérimentation, *Revue Internationale PME*, volume 15, n°2, p 35-62.

Annexe : Grille de caractérisation des variables de l'instrumentation de gestion de la PME

	PME dans son environnement	Dirigeant de PME	Outil de gestion*	Prescripteur d'outils de gestion*
Eléments de caractérisation retenus	<ul style="list-style-type: none"> • Taille • Statut (<i>patrimonial, actionnarial, mixte</i>) • Age • Secteur • Type de technologie (<i>traditionnelle, nouvelle, mature, de pointe</i>) • Défis de l'environnement • Clients/Zone de chalandise (<i>locale, nationale, Grande Région, internationale</i>) • Nationalité de l'entreprise • Localisations (<i>uni-site, multi-site</i>) • Moyenne d'âge des salariés (<i>de faible à forte</i>) • Niveau de qualification des salariés (<i>de faible à fort</i>) • Degré de centralisation de l'organisation (<i>de faible à fort</i>) • Degré de formalisation de l'organisation (<i>de faible à fort</i>) • Poids des réseaux (<i>de faible à fort</i>) • Type de réseaux (<i>formel, informel</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nationalité • Age • Type de direction (<i>dirigeant unique, dirigeants associés, direction familiale</i>) • Formation (<i>managériale, technique, autodidacte</i>) • Expériences passées • Motivations entrepreneuriales • Mode d'identification des opportunités • Learning style (<i>divergeant, convergeant, accommodant, assimilateur</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'instrumentation • Formalisme • Décisionnaires, utilisateurs, concepteurs • Événements déclencheurs • Existence d'autres projets • Insertion des outils dans la stratégie • Connaissance des outils et démarches • Critères de légitimité • Perception outil avant projet • Objectifs de départ • Mode de conduite du projet • Aménagements de postes projet • Etapes du déploiement • Progressivité de la démarche • Planification de la mise en œuvre • Communication sur le projet • Implication de la direction • Actions concrètes pour assurer le partage de la vision • Adhésion des salariés à l'instrumentation • Connaissances induites et ou stabilisées • Contrôle des apprentissages • Temps à partir duquel outil/démarche approprié(e), utilisable, profitable • Degré de satisfaction de l'instrumentation • Perception outil après projet • Apports qualitatifs • Apports quantitatifs • Points à améliorer de l'instrumentation • Facteurs moteurs et freins 	<ul style="list-style-type: none"> • Nature du prescripteur (<i>cabinet conseil, Centre de Recherche...</i>) • Critères de légitimité • Raisons du rejet si rejet • Nature du service recherché • Attentes à l'égard du prescripteur • Satisfaction / réponse fournie par le prescripteur • Pistes d'amélioration de l'accompagnement • Formalisme issu de la mission d'accompagnement • Satisfaction du livrable • Nécessité du livrable • Poids du prescripteur dans la résolution du problème • Poids de la prestation d'appel • Critères et moments de confiance

*Eléments factuels et éléments de la cognition des acteurs