

Outil de gestion et transfert de connaissances entre expert et dirigeant : Dynamique instrumentale et coopération dans une microentreprise en croissance

Agnès Mazars-Chapelon

MRM - Université Montpellier 2 - Labex Entreprendre

agnes.mazars-chapelon@univ-montp2.fr

Philippe Chapellier

MRM - Université Montpellier 2 - Labex Entreprendre

Sophie Mignon

MRM - Université Montpellier 2- Labex Entreprendre

Corinne Janicot

MRM - Université Montpellier 2

Résumé :

Comment le dirigeant de microentreprise s'approprié-t-il des connaissances externes ? Tel est le propos de cette recherche. Plus précisément, nous cherchons à comprendre quels sont les processus à l'œuvre entre outil, expert et dirigeant autour de ce transfert de connaissances. Pour ce faire, nous mobilisons d'une part le cadre théorique proposé par Nonaka et Takeuchi (1997) considérant que les connaissances sont dynamiques, et d'autre part les travaux sur la médiation des connaissances à travers les outils. Nous privilégierons donc une approche instrumentale, dans une perspective structurationniste. Cette recherche s'appuie sur une étude de cas centrée autour de l'histoire d'un dirigeant de microentreprise, - une société de conseil en stratégie dans le secteur de la santé -, avec ses trois experts successifs, les outils, les connaissances et les décisions stratégiques qui y sont liées. Nous formulons ainsi trois propositions éclairant les mécanismes de l'internalisation de connaissances par le dirigeant de microentreprise : 1/ Pour que le dirigeant de microentreprise internalise les connaissances transmises par un expert, il faut que les acteurs coopèrent de manière claire et régulière afin qu'une relation stable se tisse ; 2/ Trois éléments sont essentiels à la transmission de connaissances entre ces acteurs : flexibilité, accessibilité, expérience ; 3/ le dirigeant de microentreprise internalise les connaissances transmises par son expert en s'appuyant sur des outils de gestion personnalisés et adaptés par lui aux spécificités organisationnelles.

Finally, the knowledge of the microenterprise manager internalizes from its relationship with its external experts, both in its interpersonal dimension through trust, and in its instrumental dimension through the dynamics of management tools that it mobilizes. In this, this research contributes to the understanding of the hybridization of the information and decision system of the microenterprise manager, highlighting thus its improvisation and makeshift qualities.

Mots clés : transfert de connaissances, relation, dirigeant, expert, outil de gestion

Outil de gestion et transfert de connaissances entre expert et dirigeant : Dynamique instrumentale et coopération dans une microentreprise en croissance

Introduction

Selon l'INSEE¹, la France compte 2.9 millions de microentreprises, soit 95% des entreprises françaises. Il s'agit d'entreprises employant moins de 10 personnes, et totalisant un bilan annuel de moins de 2 millions d'€uros. Si, prises une à une, les microentreprises paraissent peser peu et représenter une activité marginale, elles représentent pourtant une large part de l'activité économique en France. En effet, elles emploient plus de 20% de l'emploi salarié, réalisent 549 milliards d'€uros du chiffre d'affaires (soit 15 % du CA global), et 216 milliards d'€uros soit 21% de la valeur ajoutée. Comprendre les spécificités de la microentreprise et pour cela mieux cerner les modes de fonctionnement de ses dirigeants est un vrai enjeu de société. Mais pour les chercheurs en sciences de gestion, faire du dirigeant de microentreprise un objet d'étude n'est pas nouveau. Celui-ci apparaît souvent adopter un mode de gestion atypique (Julien, 1997), plus informel et qualitatif que formel et quantitatif (Bruns et McKinnon, 1992 ; Bescos et Mendoza, 1998 ; Beldi et Cheffi, 2005 ; Mintzberg, 2006 ; Vallerand, Berthelot et Morrill, 2008). Si la spécificité du système de gestion du dirigeant de microentreprise n'est plus à démontrer, tant dans son volet informationnel (Chapellier, 2003, 2004, 20 ; Marti, 2005) que relationnel (Baillette, 2000, 2002 ; Fallery, Marti, 2007), Chapellier et Dupuy (2013) mettent eux en évidence son caractère hybride . Selon ces auteurs, « il existe une hybridation apparente du système de gestion liée à l'usage d'un système d'information formel adapté aux besoins et compétences, à un recours approprié à l'expert extérieur, et enfin à « la mètis » de cet acteur - décideur atypique que constituerait le dirigeant de PME » (Chapellier et Dupuy, 2013, p. 155). Cependant les mécanismes d'hybridation du système d'information et

¹ In Les entreprises en France, INSEE Référence, 2013

de décision du dirigeant de microentreprise restent encore à explorer. C'est ce que nous proposons de faire dans cette recherche à travers l'étude de la relation dirigeant-expert centrée sur le processus de transfert de connaissances médiatisé par les outils.

Plus précisément, nous cherchons à comprendre comment un dirigeant de microentreprise s'approprié des connaissances externes pour les rendre actionnables dans ses décisions stratégiques de dirigeant. Nous proposons donc de nous focaliser sur les micro-processus à l'œuvre de façon à identifier les facteurs et leviers de connaissances au niveau individuel. Pour ce faire, nous mobilisons d'une part le cadre théorique proposé par Nonaka et Takeushi considérant que les connaissances sont dynamiques, et peuvent donc être créées et transférées, et d'autre part les travaux sur la médiation des connaissances via les outils. Nous privilégierons donc une approche instrumentale. En effet, comme de nombreux chercheurs en sciences de gestion (David, 1998 ; Brochier et Oiry, 2002 ; DeVaujany, 2006 ; Detchassar et Journée, 2007 ; Mazars-Chapelon, 2010 ; Aggerri et Labatut, 2010) nous considérons que la technologie gestionnaire (à savoir les règles et savoirs organisés adossés à des instruments de gestion) n'est pas neutre sur le fonctionnement organisationnel. Grimand (2012, p. 237) rappelle que nombre de travaux ont montré que les outils de gestion sont porteurs de changement organisationnel et impactent les dynamiques d'action collective. Les outils de gestion façonnent et modèlent les connaissances, indispensables au fonctionnement organisationnel centré sur l'action. Dans cette recherche, nous cherchons à répondre à la question suivante : comment un dirigeant de microentreprise internalise-t-il les connaissances comptables et financières transmises par son expert-comptable ? Plus précisément, quel est le processus à l'œuvre entre outil, expert et dirigeant autour de ce transfert de connaissances ?

Notre propos s'articule autour de trois parties. Dans un premier temps, nous revenons sur les concepts et approches théoriques mobilisés pour comprendre comment le dirigeant de microentreprise fait siennes les connaissances externes apportées par un expert extérieur, à travers les interactions avec l'expert via les outils de gestion à disposition. Dans un second temps, nous présentons la démarche de recherche choisie pour répondre à cette question, une étude de cas longitudinale : l'histoire d'un dirigeant de microentreprise avec ses trois experts successifs, les outils, les connaissances et les décisions stratégiques qui y sont liées. Enfin, nous proposons les résultats de l'analyse conduite autour de la relation entre le dirigeant et ses

experts, et autour de la place des outils de gestion de l'entreprise étudiée : une société de conseil en stratégie dans le secteur de la santé.

1. Cadre théorique et protocole de recherche

Dans cette section, nous nous intéressons d'abord au dirigeant de microentreprise, en montrant en quoi sa spécificité conduit à interroger le processus de transfert de connaissances et la place de l'expert externe dans ces mécanismes d'internalisation des connaissances aux frontières de la microentreprise. Aborder ces concepts nous amène dans un second temps à explorer les liens entre connaissance et instrumentation de gestion : nous nous centrons ici dans une perspective structurationniste.

1.1 Dirigeant de Microentreprise, Connaissance et Action

Le dirigeant de microentreprise est souvent décrit comme spécifique, tout comme le dirigeant de PME. Il fait l'objet de recherches dédiées, qui mettent toutes en évidence la particularité et son mode de fonctionnement. Il agirait de manière intuitive, en se fondant sur son expérience difficilement transférable. D'aucuns ont ainsi mis en évidence la « métis » du dirigeant de PME (Chapellier, 2011). Qui plus est, il ne connaît souvent que très peu les notions de comptabilité et de gestion (Chapellier, 2003), ce qui peut l'handicaper pour interpréter les données et les utiliser dans ses actions. Toutefois, quand il ne dispose pas des connaissances indispensables à son action, il peut mobiliser des experts externes : avocats, informaticiens, experts juridiques ou encore experts-comptables (EC). Ces derniers sont d'ailleurs des interlocuteurs incontournables puisque la tenue d'une comptabilité est obligatoire. L'EC façonne une représentation comptable et financière de la microentreprise, que le dirigeant trouve bien souvent désincarnée puisque peu familier des notions comptables. Les échanges entre EC et dirigeant dès lors sont essentiels pour que ce dernier accède à des informations concernant l'entreprise. Mais pour autant l'information transmise par les EC devient-elle connaissance internalisée par le dirigeant ? Plus particulièrement, comment ces informations deviennent-elles connaissances actionnables pour le dirigeant de microentreprise ? Y répondre pose la question de la dynamique de création et d'appropriation des connaissances.

Nonaka (1994) et Nonaka et Takeuchi (1997) proposent d'analyser le processus de création de connaissances selon un cycle de conversion de connaissances tacites et explicites. Le premier cycle consiste à externaliser les connaissances (Hendrickx, 1999). Davenport et Prusack (1998) parlent de processus de transmission entre ceux qui ont la connaissance et ceux qui ne l'ont pas. En l'occurrence, l'expert possède la connaissance et l'explique pour la transmettre au dirigeant. Dans cette phase-là, le partage d'un langage commun est fondamental (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Boland et Tenkasi, 1995 ; Marti, 2005). Quand cette base commune n'existe pas, l'expert-comptable doit être capable de mettre en place des mécanismes de traduction au sens d'Avenier et Schmitt (2005): mettre en relation les mondes des acteurs éloignés. Cette phase d'extériorisation des connaissances comptables et gestionnaires de l'EC vers le dirigeant de microentreprise s'apparente donc à un processus de traduction et tient à la capacité de l'EC à mettre ses connaissances à la portée du dirigeant. Si cette phase est indispensable, elle n'est pas suffisante. Pour que le transfert soit complet, il faut que le dirigeant s'approprie ces connaissances et les utilise pour l'action. Cela se fait par un processus d'internalisation (Nonaka, 1994; Hendriks, 1999) par le dirigeant lui-même ; Davenport et Prusack (1998) parlent eux de processus d'absorption. L'internalisation des connaissances est un processus cognitif qui s'organise en deux temps : un premier temps de décontextualisation où l'individu va percevoir la connaissance et un second temps où la recontextualisation va permettre de donner du sens pour l'individu à cette connaissance qu'il a dès lors internalisée.

La question de la recontextualisation est fondamentale. Comment le dirigeant donne-t-il un sens qui lui est propre à la connaissance perçue ? Brannen (2004) montre que la recontextualisation consiste à transférer cette connaissance dans sa propre culture, via d'abord une phase d'extraction ou de reformulation puis une phase d'adaptation ou d'absorption (Hull, 1998 ; Gavigan, Ottitsch et Mahroum, 1999 ; Thompson, Warhurst et Callaghan, 2001). Selon Mothe (2001), il est possible de préciser davantage le processus à l'œuvre dans cette phase d'adaptation autour de deux temps complémentaires : un premier « processus cognitif d'acquisition de connaissances » (Mothe, 2001, p.124) et de construction de sens (Ferrary et Pesqueux, 2011), et un second temps d'exploitation des résultats acquis, à savoir la mise en œuvre dans l'action (Argyris, 2000). Parmi les approches permettant de caractériser ces transferts de connaissances (Faye, Lortie et Desmarais, 2007), les modèles collaboratif d'une part, et interactionniste d'autre part (Ferrary et Pesqueux, 2011, p. 82) mettent en lumière le rôle

clé des échanges entre acteurs organisationnels, c'est-à-dire –au sens propre- entre individus engagés dans l'action organisationnelle. Se pose dès lors la question de l'action et de l'organisation, concepts indissociables selon les structurationnistes. En effet, Giddens (1984) montre dans sa théorie de la structuration que l'action est au cœur de la constitution des institutions sociales, à travers le principe de dualité du structurel : les règles et les ressources. Plus précisément, la co-construction collective dans l'action fonde l'existence et la mission de toute organisation, à travers les interactions entre les individus entre eux, et entre les individus et leur environnement, via des règles et des ressources qui structurent la production et la reproduction des systèmes sociaux. Plus largement, pour les tenants des approches constructives, l'action humaine est toujours instrumentée (Suchman, 1987 ; Hutchins, 1995 ; Rabardel, 1995).

Action et connaissance étant intimement liées, action et outil étant indissociable, la question des liens entre connaissance et outil apparaît évidente. Aussi quand les interactionnistes soulignent le rôle des « acteurs intermédiaires et des relayeurs » (Ferrary et Pesqueux, 2011) dans le processus de transfert de connaissances, on ne peut que s'interroger sur la place des outils, « actants non humains » (Callon et Latour, 1991) dans ces mécanismes micro-processuels : quelle est la place des outils de gestion dans la dynamique d'internalisation des connaissances entre un EC et un dirigeant de microentreprise ? La perspective structurationniste nous paraît proposer un cadre d'analyse cohérent, comme nous le présentons ci-après.

1.2 Connaissance et outil de gestion : perspective structurationniste

Si la littérature abonde de définitions possibles du concept d'outil de gestion, - et de ceux approchant, d'instrument, de dispositif ou de technique de gestion (De Vaujany, 2006 ; Mazars-Chapelon, 2010 ; Agerri et Labatut, 2010)-, elle s'accorde pour souligner les liens étroits entre outil et action collective. Pour Hatchuel et Moisdon (1993), tout objet fruit d'une production humaine, -au sens propre, tout artefact-, peut être considéré comme outil de gestion dès lors qu'il permet de déléguer, évaluer et coordonner. David (1996) lui définit l'outil de gestion comme un « dispositif formalisé permettant l'action organisée », à la croisée de l'action et de sa représentation par l'acteur de cette action puisqu'il a une dimension à la fois matérielle et sociale. La dimension subjective de l'artefact est également soulignée par Hutchins (1995) comme par Lorino (2002). Pour Hutchins (1995), un artefact est « une entité

matérielle qui relie l'expérience vécue à des représentations multiples plus ou moins codées ». Pour Lorino (2002), l'instrument de gestion est un artefact subjectif porteur de sens. Ainsi donc, l'artefact est façonné par l'individu en fonction de ses expériences, interprétées à l'aune de ses propres normes et valeurs.

Cette dimension subjective sous-tendue par des rationalités locales est également présente dans la notion de technique de gestion. En effet, la technique de gestion est elle-même porteuse de rationalités propres, de règles et de logiques qui vont coder les savoirs autour des usages des instruments. Quand ils définissent la technique de gestion, Hatchuel et Weil (1992, p.122-126) distinguent trois composantes : le substrat formel (le support concret, le volet matériel de l'outil), la philosophie gestionnaire (la logique sous-tendue, les objectifs recherchés et avancés) et la vision simplifiée des relations organisationnelles (le rôle des acteurs et les formes et lieux d'interactions organisationnelles). Ces deux dernières dimensions présentent bien une dimension sociale et subjective. Nombre de recherches sur les outils de gestion (Gilbert, 1998 ; David, 1998 ; Brochier et Oiry, 2002 ; De Vaujany, 2006 ; Detchassar et Journé, 2007 ; Oiry, 2011 ; Amans, Mazars-Chapelon, et Villeseque-Dubus, 2014) mobilisent d'ailleurs cette grille d'analyse fédératrice car intégratrice des dimensions sociales et matérielles des outils.

D'un point de vue théorique, l'approche offerte par la perspective structurationniste permet d'intégrer cette double dimension donnée et construite en envisageant les techniques de gestion comme lieu de rencontre entre les règles et les ressources en jeu autour de l'action (Barley, 1986 ; Orlikowski, 1992). Du reste, les anglo-saxons parlent de « *management tools* » plus que de « *management technology* ». Ainsi donc, qu'ils soient désignés sous le terme de techniques ou outils de gestion, d'instruments ou dispositifs de gestion, les artefacts supports d'action collective participent tous d'un cadre théorique centré autour de l'instrumentation de gestion, lieu intime de construction de connaissance, puisque support d'action (Joas, 2001). L'instrument (ou l'outil, ou l'artefact) n'est pas qu'un médiateur de l'action : il fonde l'action à venir car il génère de la connaissance. En effet, à travers l'outil, l'acteur perçoit et donc modèle le réel, le construit et l'interprète différemment, ce qui lui permet d'agir : « l'instrument agit comme une machine épistémique qui modifie la perception du réel, permet la construction et l'interprétation de nouveaux phénomènes » (Aggeri et Labatut, 2010, p.9).

Finalement, l'approche instrumentale montre que la technologie gestionnaire (à savoir

les règles et les savoirs organisés adossés à des outils de gestion) n'est pas neutre sur la dynamique de l'organisation. Elle façonne et modèle les connaissances, et donc l'action. S'interroger sur le processus d'internalisation des connaissances transmises par l'EC à un dirigeant de microentreprise pose la question du support de ce transfert : quels sont les micro-processus à l'œuvre dans le processus d'internalisation par le dirigeant de microentreprise des connaissances transmises par l'EC et plus particulièrement quelle est la place de l'outil de gestion dans ce processus là ? Nous présentons ci-après le protocole de recherche mis en place pour répondre à cette question et les résultats observés.

1.3 La théorie à l'épreuve des faits : le cas Heath Care Consulting (HCC)

Pour comprendre comment un dirigeant de microentreprise internalise les connaissances transmises par l'EC, une approche qualitative nous est apparue appropriée, puisqu'il s'agit d'accéder à des processus à un niveau individuel. Nous cherchons à comprendre au plus près comment les connaissances sont transférées. Plus particulièrement, nous cherchons à identifier les mécanismes et les leviers qui permettent au dirigeant d'aborder ces connaissances, notamment par un processus de recontextualisation via le recours à des outils de gestion.

Nous avons donc conduit une étude de cas en profondeur auprès d'un dirigeant de microentreprise : la société de conseil Heath Care Consulting (HCC). Ce cas a été sélectionné selon les critères mis en avant par Yin (2003). Il s'agit pour nous d'un cas exemplaire puisque centré sur l'histoire de l'échec et du succès des relations successives et complémentaires entre un dirigeant de microentreprise et ses EC. Le dirigeant en question a collaboré en l'espace de quelques mois avec trois experts-comptables, deux sous mandats successifs et un officieux. Nous présenterons plus loin plus en détail l'histoire de ces relations. Les données analysées sont tirées d'entretiens semi directifs avec le dirigeant, son associé et l'expert-comptable officieux, centrés autour de la relation entre le dirigeant et l'EC et des modalités d'échange entre eux : les thèmes abordés portaient sur l'historique de la relation, les attentes du dirigeant à l'égard de l'EC, les informations échangées, leur fréquence et leur forme, et celles utilisées par le dirigeant, particulièrement à travers des outils dédiés. Au total, près de 10 heures d'entretiens ont été conduites entre mai 2012 et septembre 2013: trois entretiens de 2 à 3 heures chacun avec le dirigeant, un entretien d'une heure et demie avec l'associé et un autre

de deux heures avec l'expert, avec qui plusieurs courriels ont également été échangés. Les outils mis en place ont été également examinés : les fichiers Excel ont été collectés auprès de l'EC concerné, et ceux développés par le dirigeant expliqués et commentés en direct par ce dernier. Ces échanges ont tous été enregistrés et retranscrits, comme tous les entretiens.

A ce stade de notre recherche nous avons procédé à une analyse des données selon la recommandation de Miles et Huberman (2003) pour les recherches qualitatives. Nous avons codé les entretiens autour de deux thèmes : l'un portant sur la relation proprement dite entre le dirigeant et ses EC ; l'autre portant sur les outils associés aux échanges entre l'EC et le dirigeant, puisque nous cherchons à comprendre comment le dirigeant va absorber les connaissances transmises par l'EC via le recours à des outils. En croisant ces axes, nous avons construits trois matrices d'analyse des données : une première matrice retraçant l'historique de la relation dirigeant-EC ; une seconde sur les outils mobilisés par le dirigeant, et enfin une dernière portant plus spécifiquement sur les connaissances. Ces trois matrices mises en perspective nous permettent de mettre en lumière le processus d'internalisation des connaissances dans la relation EC-Dirigeant à travers la dynamique des outils mobilisés.

Health Care Consulting² (HCC) est une société de conseil en stratégie et organisation dans le secteur de la santé. Elle a été créée en 2011 par deux anciens consultants, Mme I. et Mr J., aux domaines de compétences complémentaires : l'un plus sur les problématiques quantitatives et analytiques, l'autre sur les questions de process et de qualité. Contrairement à beaucoup de consultants dans la santé, Mr J. et Mme I. ne sont ni médecins, ni pharmaciens, ni ingénieurs mais diplômés d'une grande école de commerce. Ces deux associés ont déjà collaboré étroitement par le passé dans de précédents cabinets de conseil, avec un premier passage initial par l'industrie en tant que contrôleur de gestion au début de sa carrière pour Mr J. Le dirigeant Mme I. est plus spécifiquement porteur de la création de l'entreprise : elle a quitté quelques années le monde du conseil dans la santé pour un cabinet de chasseur de têtes, puis pour la direction de la filiale française d'un laboratoire pharmaceutique européen. Ces différentes expériences poussées en management ainsi que sa formation initiale ont familiarisé Mme I. aux problématiques de gestion : coûts, budgets, comptabilité analytique sont des concepts qu'elle manie et auxquels Mr J. est également attentif. La décision de création de

² Pour des raisons d'anonymat, tous les noms ont été modifiés.

cette entreprise participe d'un projet privilégiant liberté, autonomie et flexibilité, qui trouve un écho dans la structure juridique complexe en poupée gigogne d'HCC : une SAS avec deux associés qui gère les interactions avec clients, qui facture et présente un capital social et intellectuel, SAS chapeauté par une association loi 1901 qui fédère tous les collaborateurs de Heath Care Consulting via une charte. Cette structure est considérée comme le plus flexible, et assumée comme telle :

« Nous sommes deux actionnaires fondateurs qui voulons une équipe, mais pas des salariés, ce qui n'est pas politiquement correct. »

Plusieurs EC ont accompagné ou accompagnent HCC depuis sa création. En une année, l'entreprise a fait appel à trois EC : deux sous mandats, le dernier en conseil personnel. Le premier EC d'HCC, que nous désignons par EC1, est un expert-comptable recommandé par une relation. Au bout de quelques mois de collaboration, le dirigeant et son associé décident de ne plus faire appel à ses services et choisissent donc un autre EC, que nous appellerons EC2. De plus, Mme I. consulte régulièrement à titre privé un troisième EC : Mr Y., que nous appellerons EC3. Ce sont les liens entre Mme I., dirigeant d'Heath Care Consulting, microentreprise de conseil en sante, et ces trois EC que nous allons analyser. L'échec et le succès des collaborations permettent de mettre en lumière les dynamiques d'internalisation ou de non-absorption des connaissances entre EC et dirigeant, en cernant le rôle éventuel d'outils de gestion. Ces résultats sont présentés et discutés ci-après.

2. Résultats et discussion: relation dirigeant-expert et dynamique instrumentale comme mécanismes d'internalisation des connaissances

Pour comprendre comment le dirigeant de microentreprise internalise les connaissances externes transmises par l'EC par l'intermédiaire notamment des outils de gestion, nous commencerons par retracer l'histoire imbriquée des relations entre le dirigeant d'HCC et ses trois EC. Nous montrerons ainsi que flexibilité, accessibilité et expérience sont indissociables, et nourrissent la confiance indispensable à la relation. Nous présenterons ensuite le rôle des outils de gestion en montrant comment ces derniers aident au transfert de connaissance entre EC et dirigeant, en nourrissant leur relation.

2.1 Clarté et stabilité, ferments de la coopération entre dirigeant et expert

Pour que des connaissances soient transmises par un EC à un dirigeant de microentreprise, encore faut-il que le dirigeant et l'expert aient établi une relation. Celle-ci ne se construit pas ex nihilo. Le dirigeant a déjà pu avoir affaire à un EC, connaître son métier ou du moins se représenter le contenu de sa mission. Il a des attentes à l'égard des services rendus. Dans le cas d'Heath Care Consulting, les attentes sont plutôt élevées et réfléchies. Sur ce point, l'expérience d'ancien dirigeant de filiale de Mme I. lui permet de mesurer l'importance de l'EC dans la vie de l'entreprise. La filiale qu'elle dirigeait était en mandat avec un réseau, et cette expérience malheureuse l'a conduite à développer une certaine méfiance pour d'un schéma de fonctionnement assimilé à un EC œuvrant dans un réseau.

« Il y avait une autre possibilité qu'on a écartée : c'était de travailler avec un EC qui a un réseau. Moi je n'étais pas trop favorable, en ayant vu l'envers du décor quand je gérais la filiale. »

« J'aimais bien l'idée de l'indépendant et je trouvais que c'est quelqu'un qui pour moi était facilement accessible et avec qui on pouvait avoir une interaction assez facile. On cherchait un bon niveau de flexibilité et d'expérience. »

Il faut noter le fait que Mme I. soit elle-même fille d'EC indépendant n'est pas neutre quant à la représentation qu'elle a du rôle de l'EC. Elle a développé une connaissance intime de l'envers du métier auprès d'un EC très impliqué professionnellement qui a développé au cours de ses quarante ans de carrière un cabinet réputé. Ses attentes sont d'autant plus légitimes pour elle que son associé est lui-même a priori extrêmement confiant vis-à-vis de tout EC, du fait de son expérience passée.

« Chez son employeur précédent, mon associé avait pour EC une jeune femme qui est hyper proactive, qui le gérait très bien. Elle lui disait : moi j'ai besoin de telle pièce., ... Donc lui, il était extrêmement confiant. »

« Dans mon autre vie [ndr : de directrice de filiale], j'étais allée voir l'EC et le commissaire aux comptes sans leur expliquer qu'elle était ma filiation et que je connaissais plus ou moins ces métiers »

Enfin ces attentes ne sont pas simplement liées à l'expérience directe ou indirecte d'une relation avec un EC. Elles sont également rationalisées : le dirigeant d'HCC croit que l'EC répondra a priori à ses attentes car il se sent proche de lui par les compétences qu'il considère intrinsèque à l'expertise, qu'elle soit comptable ou en stratégie, à savoir : formalisme et conseil.

« Dans la façon dont on travaille et dont on fonctionne, il y a une forme et une proximité dans notre métier (qui est un métier de conseil) proche de l'EC : on n'est pas dans une démarche où on s'en remet complètement à l'EC. »

« Je pense qu'on est des clients assez simples parce qu'on est rigoureux et parce qu'on vient d'un monde du conseil. »

Le choix d'HCC se porte donc sur un EC capable de conseiller le dirigeant et son associé sur la création de l'entreprise : pour cela, ils s'appuient sur les recommandations de leur réseau professionnel. Ils choisissent donc EC1, qui n'est pas en réseau, pour accompagner HCC et toute la structure juridique associée : la SAS, l'association et les deux sociétés de chaque associé. Or très vite la relation capote. En effet, pour commencer, l'EC1 délègue dans l'urgence la mission à un collaborateur qui s'avère ne pas connaître la spécificité internationale et juridique de l'entreprise.

« Par exemple on a plus de la moitié de notre CA qui est à l'international, donc le collaborateur s'était mélangé les pinceaux car son patron ne lui avait pas expliqué notre structure en poupée gigogne. »

Les informations entre EC1 et le dirigeant ne transitent même pas. Un incident jugé critique par le dirigeant et son associé va déclencher la crise, car posant la question de l'implication et de la compétence du collaborateur. Il s'agit de l'enregistrement de TVA, opération somme toute banale que le dirigeant considérait à juste titre pour une microentreprise être du mandat de l'EC et que le collaborateur n'a pas saisie. Pire pour Mme I. et son associé, il est surpris que cela soit de son ressort.

« Ce qui s'est passé là, c'est qu'on est passé sur un mode bien moins confiant et le summum a été le jour où le collaborateur a appelé mon associé pour la TVA de sa propre structure en lui demandant : « *c'est à moi de la faire ?* » ».

Suite à cet incident, une réunion de crise est organisée à la demande des dirigeants auprès de l'EC1, afin de sortir de ce que Mme I. qualifie de « non dialogue ». Pour cela, elle prépare une série de questions comme support à la discussion qui n'a pas lieu car l'EC1 adopte une approche très formaliste et critique : un fossé se creuse sans qu'aucun pont ne soit jeté entre les deux parties.

« Avec le premier EC, on a très vite eu une discussion qui n'a pas abouti car il n'adhérait pas. »

« Lorsqu'on est allé à cette réunion, ils ont répondu à nos questions sans aller plus loin en disant qu'il y avait tel ou tel point que vous n'aviez pas anticipés. Ils se mettent dans une lo-

gique de questions-réponses et non de quelqu'un d'ascendant. J'aurais aimé qu'il prenne l'ascendant en disant « *vous créez votre boîte et je vous vais expliquer le calendrier* ». (Exemple : l'IS, la CFE, si vous arrêtez au 30 septembre, l'IS sera calculé à telle date et vous paierez la première année forfaitaire, la deuxième année, vous paierez...). »

La situation se dégrade et laisse éclater au grand jour l'incompréhension mutuelle et le décalage entre dirigeant et EC.

« Donc au fameux rendez-vous, les tensions sont montées et au bout d'un moment je suis sortie en disant « *l'important c'est qu'on arrive à bien collaborer. On a besoin d'être accompagnés pour mieux anticiper tout en respectant vos contraintes mais si vous ne les expliquez pas, on ne pourra pas vous donner des éléments* ».

La défiance s'installe. Pour Mme I. il apparaît inévitable de changer d'EC, car c'est bien de l'EC qu'il s'agit.

« Avec l'EC1, la relation humaine était trop dégradée. Lorsqu'il nous posait une question, on avait le réflexe de se dire « on va demander si c'est la bonne réponse ». »

Mme I. ne remet pas en doute le bien-fondé de sa démarche, portée par leur projet d'entreprise et confiante dans ses propres capacités. Ses expériences réussies de conseil et de management l'assurent de ses qualités de rigueur et d'analyse, dans le souci de satisfaire ses propres clients, mais élèvent par là même son niveau d'exigence à l'égard de ses propres conseils. Elle le reconnaît bien volontiers.

« On est petit mais suffisamment sophistiqué dans nos questions. Ce n'est pas de l'arrogance mais avec notre métier, on a l'habitude de rentrer dans des sujets où au début on a la méthodologie mais on n'a pas forcément le contenu. Comme il (EC1) n'a pas ça, cela donne un dialogue un peu de sourd. »

Toutefois il faut noter que Mme I. est loin d'être isolée. Elle se réassure dans sa représentation de cette relation en échec auprès de son associé, et surtout auprès de l'EC3 envers qui la confiance est totale. Il s'agit de son père, EC proche de la retraite au moment de la création d'HCC.

« Quand l'EC1 et son collaborateur m'ont demandé pour la TVA, j'ai appelé mon père. »

Mme I. n'a pas voulu impliquer officiellement l'EC3, son père, dans ce projet d'entreprise vis-à-vis de son associé: elle le motive par le fait de « *ne pas mélanger vie privée et vie professionnelle* ». Les tensions engendrées par l'échec de la relation avec l'EC1 auraient pu porter un coup à la confiance de Mme I. dans son projet. Elle considère que ce soutien

personnel sur ses problématiques professionnelles a été une chance.

« Honnêtement, j'ai la chance de pouvoir avoir quelqu'un vers qui me retourner. »

La confiance envers l'EC1 et dans sa capacité à transmettre des informations fiables, sans parler de connaissances actionnables, conduit le dirigeant d'HCC à se résoudre à changer d'expert. Deux options s'offrent alors à eux. Mme I. et son associé s'adressent donc à un expert conseillé par leur avocat : la petite taille du cabinet (outre l'EC, deux collaborateurs séniors et d'autres chargés de la saisie), son indépendance et son expérience d'accompagnement de création les ont dans un premier temps séduit.

« Après on est allé voir l'EC que nous avait recommandé l'avocat avec qui on travaillait. Il a 2 collaborateurs seniors et des personnes pour faire la saisie et il avait l'habitude d'accompagner des structures naissantes. Et ça c'était séduisant. »

Toutefois, le choix final s'est porté sur un autre EC, Mr EC2, bien que celui-ci appartienne à un réseau.

« Depuis, on s'est dit qu'on allait évoluer vers une autre solution. On a été mis en relation par un de mes anciens clients avec un EC, qui a eu son propre cabinet et qui a fait partie d'un réseau. On l'a déjà rencontré et on sait très bien qu'à partir du moment où l'on a signé les papiers de mission, on ne peut pas changer en cours d'année. »

Comment expliquer ce choix, contraire à la position de départ du dirigeant, plutôt averse à ce type de structure ? L'expert a d'abord montré sa bonne compréhension des problématiques de création d'entreprise, en reconnaissant le besoin de conseils rapides et personnalisés, sous la forme de supports adéquats : une hotline.

« L'Expert-comptable a reconnu que toutes les questions se font dans la première année de la création d'où son idée de proposer une mission hotline. »

La transparence de l'EC2 sur le mode de fonctionnement de son cabinet et la stabilité de ses équipes ont contribué à rassurer le dirigeant, échaudé par la confusion et le turn over lors de son expérience malheureuse avec EC1.

« Quand j'ai demandé à l'EC2 qui étaient ses collaborateurs directs, il nous a dit que c'était un senior et que c'était des gens stables et en général que c'était le senior qui faisait la compta au quotidien et que le suivi se faisait par l'Expert-comptable. »

« Lorsqu'on a vu l'EC2, je lui ai posé d'autres questions telles que « combien de temps il passait sur un dossier ? »... , parce que pour moi c'est des questions importantes... Il m'a expliqué comment il fonctionnait. »

En résumé, l'histoire du dirigeant de HCC avec ses experts-comptables illustre

combien la clarté et la stabilité des termes de la relation fondent la coopération entre ces acteurs.. Pour que le dirigeant internalise les connaissances transmises par un EC, il faut que les acteurs coopèrent afin qu'une relation se tisse. Celle-ci est dès avant sa genèse imprégnée d'un niveau de confiance et d'attentes mêlées : plus le dirigeant est confiant dans les compétences de son EC, plus il attend de lui. Mais il doit également trouver une cohérence entre sa représentation de l'EC et son mode de fonctionnement. Sur ce point la clarté voire la pédagogie de l'EC, sa transparence et sa stabilité sont autant des ferments des prémisses d'une relation de confiance entre un dirigeant et son EC. Du reste, avec le temps, les attentes du dirigeant à l'égard de l'EC évoluent. Le dirigeant apprend : il a intégré des connaissances sur la relation avec son expert.

« Je pense que la grande différence dans mes relations entre EC1 et EC2, c'est qu'on va être nettement mieux préparés puisque ma courbe d'apprentissage et celle de mon associé n'est plus la même maintenant. »

Cette clarification des attentes trouve un écho dans les outils mobilisés par le dirigeant dans ses échanges avec l'EC, puis en autonomie : nous reviendrons plus en détail sur ce point plus loin.

2.2 Les leviers de la relation dirigeant-EC : accessibilité, flexibilité, et expérience au cœur de la coopération

Le cas d'HCC nous permet d'examiner trois relations entre un dirigeant de microentreprise et son EC. Une première relation entre le dirigeant et l'EC1 s'est soldée par un échec, alors que celles avec EC3, conseil personnel fantôme, et EC2, expert-comptable nouvellement mandaté, mettent en lumière les dimensions de la dynamique relationnelle entre dirigeant et expert, indispensables à la transmission de connaissances entre ces deux acteurs. En effet, nous montrons que trois éléments essentiels sont attendus par le dirigeant auprès de son EC : accessibilité, flexibilité, expérience.

Tout d'abord, l'EC doit être accessible. Le manque de disponibilité et de réactivité de l'EC1 explique l'échec du premier mandat : à la distance s'ajoute l'incompréhension. Quand le dirigeant décèle le problème et demande une réunion de mise au point, l'EC considère qu'il fait déjà preuve de bonne volonté : « Il dit « on fait l'effort de venir » ! ».

« Ce que j'ai très mal vécu avec l'EC1, c'est que dès qu'il avait les questions, il n'avait pas pris le temps de se poser et se demander si je ne lui avais pas déjà donné les éléments. En général, je lui répondais : « je vous ai déjà envoyé les pièces le mois dernier ». »

C'est d'autant plus saillant que Mme I. est amenée à recourir à titre personnel à l'EC3, qu'elle désigne comme un conseil de l'ombre : un « shadow cabinet ». C'est l'EC3 qui lui permet de prendre du recul, lui donne les clés de la gestion de cette relation, et finalement déclenche le changement d'EC.

« EC3 a temporisé en me disant qu'il fallait que je laisse du temps à EC1, qu'ils n'allaient pas à la même vitesse... Puis, de lui-même, il m'a dit qu'il fallait que je change de cabinet. »

La question de l'accessibilité de l'EC apparaît si importante qu'elle devient un critère à prendre en considération dans la sélection du nouvel EC.

« En gros, j'envoie des emails et EC2 me répond assez vite (dans la journée, voire dans les 48h). »

Il faut noter que la proximité physique n'est pas une priorité ici. C'est la réactivité et l'accessibilité qui prime. Du reste, même avec l'EC3, les échanges se font à distance, par mail ou par téléphone, puisque ce dernier réside à plusieurs centaines de kilomètres.

Par ailleurs, la capacité qu'a l'EC à s'adapter à la demande des dirigeants apparaît pour eux primordiale. Il s'agit ici de rendre accessible dans le discours la connaissance, notamment en matière d'accompagnement de création. Cela peut relever d'une approche commerciale, mais il faut qu'ensuite cela se matérialise dans des éléments concrets, comme des outils adhoc. Ainsi l'EC1 n'a pas compris la spécificité et les attentes du dirigeant et de son entreprise, et n'a pas su développer du sur-mesure.

« Je pense qu'EC1 a manqué de « comprendre qui on était » et il a reproduit avec nous un schéma qui doit être le cas avec plein de gens (exemple : la tva, on la calcule la veille pour le lendemain) »

« Je suis convaincue que s'il y avait une notion d'accompagnement EC1 aurait pu nous vendre sa mission plus chère : du clé-en-main. »

Quant à EC2, le dirigeant reconnaît sa capacité d'adaptation et de pédagogie dans la phase amont, mais regrette son manque de suivi et d'implication au quotidien.

« EC2 s'est mis très vite dans cette logique de conseil. En fait, en commercial, il a été bon, il nous a parlé de clients que l'on connaissait et nous a montré qu'il savait travailler avec des

PME qui faisaient notre métier. Il a compris qu'on générât déjà un CA conséquent mais qu'on n'avait pas beaucoup d'activité. »

« EC2 a été très bon dans l'accompagnement commercial mais une fois que la structure a été lancée, on a été très livré à nous-mêmes. Il nous a ensuite présenté celui qui allait nous gérer. »

Enfin, seul l'EC3, expert de l'ombre, paraît digne de la confiance du dirigeant, alors que la défiance envers l'EC1 naît d'un non-respect des engagements. L'EC1 ne démontre plus sa « bonne volonté » à respecter ses engagements, ce qui entache la croyance en sa bonne capacité à les respecter, pour reprendre Blondel et Gratacap (2011). La confiance du dirigeant envers son EC est donc avant tout de nature personnelle, *intuitu personae* (Lorenz, 2003).

De plus, la complicité du dirigeant avec l'EC3 tient aux liens étroits qui unissent ces deux acteurs. Seule la stabilité d'interactions répétées, quasi routinières, permet d'accéder à cette proximité et à ce degré de familiarité.

Ainsi donc, un climat de confiance est fondamental pour que s'instaure une relation entre dirigeant et expert, germe de partage et d'échange de connaissances. Le cas HCC met en exergue la place de la confiance dans la relation dirigeant-expert, et souligne la dimension cognitive et émotionnelle de l'apprentissage, considérant celui-ci comme le processus de transformation de connaissances explicites transmises par l'expert en connaissances tacites internalisées par le dirigeant. Comme le soulignent Erden, Von Krogh et Nonaka (2008), « Love, care, trust and commitment are crucial to gain high quality group tacit knowledge » (p. 15). Toutefois, si affection, soin, confiance et engagement sont des conditions nécessaires pour la mise en marche de ce processus d'internalisation des connaissances, elles ne sont pas pour autant des conditions suffisantes. Nous avons mis en évidence l'importance de la clarté et de la stabilité de l'engagement de l'EC, mais également son caractère accessible et flexible. Pour le dirigeant c'est dans des réponses concrètes que cela se mesure, et plus particulièrement le développement d'outils adaptés et évolutifs. Cette dynamique instrumentale associée au processus d'internalisation des connaissances par le dirigeant de microentreprise est présentée ci-après.

2.3 Dynamique instrumentale et processus d'internalisation des connaissances par le dirigeant de microentreprise

L'examen de l'histoire du dirigeant d'HCC avec ses différents experts comptables nous permet de retracer le processus de transfert de connaissances entre les experts et le dirigeant à travers l'évolution de ses outils.

Pour commencer, même si Mme I. a une formation en gestion et une expérience de direction, comme nombre de dirigeants de microentreprises, elle est peu familière des mécanismes de comptabilité de base. Par exemple, elle ne sait pas comment fonctionne le calcul et le paiement de la TVA ; elle avoue ne pas connaître non plus les différents soldes intermédiaires de gestion.

« Si je sais lire un compte de résultat ? Oui et non... Honnêtement au début, j'avais le même suivi analytique que je fais sur les projets. Les projets des clients, on les facture sur le déplacement, les nuits d'hôtel et de restaurant, les dépenses de télécommunication et des frais administratifs si on en a. »

Toutefois, l'une de ses premières préoccupations de dirigeant porte sur la maîtrise de sa trésorerie.

« Je savais qu'on avait des encours qui n'étaient pas encore payés et je me suis rendue compte que c'était des petites dépenses du genre l'achat de billets d'avion et que si je ne centralisais pas ça, très vite on serait dépassé. »

Deux outils sont donc rapidement mis en place dans HCC : une fiche mensuelle de frais par projet ainsi qu'une comptabilité analytique par projet. Le dirigeant ainsi que son associé sont tout à fait familiers de ce type d'outils, très courants dans le monde du conseil habitué à fonctionner par projet.

« J'avais l'habitude de faire mes fiches de frais tous les mois. Donc nous, on avait déjà mis en place notre compta analytique par projet parce qu'on refacture »

Toutefois, le dirigeant comprend que gérer une entreprise ne consiste pas à gérer une série de projets : il cherche donc à agréger ces informations et décide de mettre en place un outil plus développé de gestion prévisionnelle de la trésorerie. Il fait donc appel à son expert EC1, qui, considérant ne pas être spécifiquement mandaté pour cela, ne lui est d'aucun secours. Deux mondes s'affrontent : celui du dirigeant impatient de prévoir et dans l'action, et celui de l'EC, formaliste et rationnel.

« Je lui dis que moi j'y comprends rien dans leur logique donc je pense que c'est plus efficace que ce soit lui. »

« (...) Par exemple, j'avais préparé des questions en vue de la réunion de recadrage avec lui, qui portaient sur des préoccupations basiques comme : « *est-ce que les pièces sont envoyées* »

en heure ? Est-ce qu'on les traite correctement ? », à des questions plus complexes voire stratégiques sur le comment de l'optimisation, par exemple : « Comment on doit allouer les frais ? Est-ce qu'on doit le faire passer sur notre structure personnelle ou sur la structure de la SAS ? ». Mais en fait, il n'a jamais fait l'effort de rentrer dans notre mode de pensée. Je me suis dit à cette réunion que c'était deux mondes qui ne se comprenaient pas dans la logique et qu'on allait dans le mur. »

Peu sûr de ses connaissances, le dirigeant cherche conseil auprès l'EC3 pour l'éclairer sur la pertinence des points à aborder lors de la réunion de mise au point avec l'EC1.

« J'avais un peu triché. J'avais déjà préparé les questions avec mon associé et les avait déjà montré à EC3 pour être sûre qu'elles avaient un sens. »

Le soutien de l'EC3 s'exprime également dans les échanges d'outils adéquats, d'autant qu'il perçoit le manque de connaissances basiques du dirigeant. Ce dernier mélange le HT et le TTC, les immobilisations et les charges d'exploitation, autant de connaissances aujourd'hui assimilées puisque le dirigeant reconnaît avec une certaine auto-dérision l'ignorance teintée d'enthousiasme qui les a animés.

« On avait mis sur une feuille Excel toutes nos entrées et nos dépenses, on avait joyeusement mélangé du HT et du TTC, des immo et des charges d'exploitation. »

« Mon père nous a fait un schéma directeur pour qu'on montre au futur EC. »

Toutefois, le dirigeant adapte ces éléments en les simplifiant sous forme de schéma, tout en adaptant les termes utilisés, plus proches de sa réalité. Il l'enrichit également de commentaires explicatifs : ainsi la notion de charges d'exploitation est associée à celle de dépenses engagées, plus proche de ses préoccupations de gestion de trésorerie.

« Je me suis réappropriée le fichier de l'EC3 et remis dans nos mots. J'ai fait un schéma simplifié. J'ai ajouté des commentaires : charges d'exploitation, c'est ce qu'on engage. »

L'utilisation de ces outils par le dirigeant tient à leur adaptation au contexte d'HCC. Il s'agit pour le dirigeant de recontextualiser les connaissances transmises par l'expert, l'EC3 en l'occurrence, au dirigeant. Il est à noter que ce ne sont ni l'EC1 ni l'EC2 qui transmettent directement ces connaissances.

Mais la relation que le dirigeant entretient avec ses différents partenaires experts est le terreau du processus d'internalisation des connaissances du dirigeant qui s'autonomise. Il porte en germe le développement d'autres outils.

« Ces outils que j'ai développés, je ne vais pas les fournir à notre EC: c'est pour nous.»

« J'ai fait l'outil à ma façon. Nos tableaux ont une forme de logique à la fois dans leur apparence, mais aussi dans la façon dont ils sont construits, qui est très proche de ce que nous aimons faire avec nos propres clients. On applique la logique de notre savoir-faire à ça. »

« A terme on aura un outil qui mixe des outils de gestion qui ne sont pas cadrés sur un plan comptable, et des outils moins normés mais qui seront appropriés. »

Finalement, le processus d'internalisation des connaissances s'articule autour de la construction d'outils de gestion qui accompagne l'autonomisation du dirigeant. Le dirigeant d'HCC à travers ses relations complémentaires avec ses différents EC se forge une vision globale de son entreprise, qui n'est plus envisagée comme une série de projets mais bien avec une mission de long terme : embaucher des collaborateurs, projeter un résultat.

« Nous avons conservé une ligne pour les primes de nos collaborateurs. Puis nous avons commencé à nous projeter à ce que nous voulions en résultat. Le problème était : combien allons-nous payer d'IS ? Est-ce que nous nous rémunérons en dividendes ou est-ce qu'on laisse de l'argent sur la société ? Qu'est-ce qu'on fait ensuite pour la structure? »

Ainsi donc le cas d'HCC et plus particulièrement dans la relation entre son dirigeant et ses experts montre le rôle des outils de gestion, dans une perspective dynamique. La technologie gestionnaire façonne les connaissances du dirigeant. L'outil est bien un artefact qui va relier « l'expérience vécue à des représentations multiples plus ou moins codées » (Hutchins, 1995). Mais plus spécifiquement, cette recherche rejoint la perspective défendue par Lorino (2005) pour qui, plus que le substrat formel de l'outil, c'est la représentation de ce dernier qui importe. Ainsi, la relation du dirigeant avec ses EC a une histoire, et la capacité du dirigeant à relater cette histoire à travers la construction d'outils témoigne de son apprentissage. La personnalisation d'outils de gestion constitue dès lors l'occasion pour le dirigeant de mettre en forme cette histoire, et ainsi de s'appropriier les connaissances transmises. Sans outils, qu'ils soient formels ou informels (car somme toute une réunion entre associés permet cette recontextualisation), les connaissances explicites transmises par l'EC ne sauraient être internalisées par le dirigeant.

Conclusion

Le propos de cette recherche est le suivant : comment le dirigeant de microentreprise

s'approprie-t-il des connaissances externes ? Plus précisément, quel est le rôle des outils de gestion, et quelle est l'articulation entre outils et connaissances autour de la relation expert-dirigeant ? Cette recherche vise donc à comprendre comment le dirigeant de microentreprise internalise les connaissances externes transmises par l'EC par l'intermédiaire d'outils de gestion. Pour ce faire, une étude de cas menée auprès d'un cabinet de conseil en stratégie dans le secteur de la santé a permis de mettre en évidence les mécanismes à l'œuvre autour de ce transfert de connaissances, à travers l'histoire mouvementée de la relation entre le dirigeant et ses trois experts-comptables.

Tout d'abord, le cas d'HCC montre l'importance de la coopération entre dirigeant et expert. Nous avançons que la clarté et la stabilité de la relation entre dirigeant et expert sont les ferments de la confiance nécessaire au transfert de connaissances. Cette recherche nous conduit à formuler la proposition P1 suivante : pour que le dirigeant de microentreprise internalise les connaissances transmises par un expert, il faut que les acteurs coopèrent de manière claire et régulière afin qu'une relation stable se tisse.

Deuxièmement, l'histoire imbriquée des relations entre le dirigeant d'HCC et ses trois EC met en évidence la dynamique relationnelle entre dirigeants de microentreprise et experts. Trois éléments sont essentiels à la transmission de connaissances entre ces acteurs par le dirigeant auprès de son EC : flexibilité, accessibilité, expérience. Nous avançons donc une seconde proposition P2 : le dirigeant de microentreprise internalise les connaissances transmises par son expert à travers la reconnaissance de la flexibilité, de l'accessibilité et l'expérience de l'expert.

Enfin, cette recherche montre que le processus d'internalisation des connaissances par le dirigeant s'articule autour de la construction d'outils de gestion adaptés par le dirigeant lui-même. Dans l'organisation étudiée, le dirigeant construit ses propres outils à partir de ceux proposés par son EC, mais en les adaptant à ses besoins. Ainsi les connaissances explicites transmises par l'expert sont-elles recontextualisées par le dirigeant dans ses propres termes, selon ses spécificités et préoccupations : elles sont ainsi internalisées par le dirigeant de microentreprise. Modelés par le dirigeant, les outils de gestion évoluent. Cette dynamique instrumentale est complémentaire à la relation nouée entre le dirigeant et l'expert. Nous pouvons formaliser ce mécanisme dans la proposition P3 suivante : le dirigeant de microentreprise internalise les connaissances transmises par son expert en s'appuyant sur des

outils de gestion personnalisés et adaptés par lui aux spécificités organisationnelles.

Finally, through this research, we emphasize that the knowledge of the microenterprise manager internalizes from its relation with its external experts, both in its interpersonal dimension through trust, and in its instrumental dimension through the dynamics of management tools that it mobilizes. In the case studied of HCC, one can observe through this crossed dynamics of tools and cooperation that emerges a strategic vision, in the measure where the manager no longer represents the organization as a series of projects but well in its mission to come. It is thus that the manager learns, and autonomizes. Adapting its tools, manipulating the knowledge transmitted by the expert, and thus making them his own, the manager becomes the tinkerer described by Lévi-Strauss (1962): the one who knows how to improvise (Weick, 1998) and reconfigure without ceasing its knowledge in a collective way (Duymedjian and Rüling, 2010).

Références

- Agerri, F., et J. Labatut (2010), La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion, *Finance Contrôle Stratégie*, 13 : 3, 5-37.
- Amans, P., A. Mazars-Chapelon, et F. Villeseque-Dubus (2014), Innovation dans les organisations théâtrales : quels dispositifs de soutien pour quelles interactions?, *Innovations*, 1 : 43, 85-113.
- Argyris, C. (2000), *Savoir pour Agir, Surmonter les obstacles à l'apprentissage*. Paris: Dunod.
- Avenier, M.J. (2005), Elaborer des savoirs actionnables à partir de récits de pratiques, c'est transformer de l'expérience en science avec conscience. VIème Congrès Européen de Sciences des Systèmes, Paris.
- Avenier, M.J. et C. Schmitt (2005). La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens : chaînon souvent manquant dans la recherche. XIVème Conférence Internationale de l'AIMS, Angers.
- Baillette, P., (2000), L'importance des activités relationnelles pour l'aide à la décision. Le cas de l'adhésion du propriétaire dirigeant de PME à une association de dirigeants, Doctorat es Sciences de Gestion. Montpellier, Université de Montpellier 2.
- Baillette, P., (2002), L'aide à la décision par l'adhésion à une association de dirigeants à finalité de réflexion et d'action sur la gestion de l'entreprise, *Systèmes d'Information et Management*, 7: 2, 105-128.
- Barley, S.R. (1986), Technology as an Occasion for Structuring: Observations on CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments, *Administrative Science Quarterly*, 31, 78-108.
- Beldi, A., et W. Cheffi (2005), La comptabilité de gestion : outil d'information ou dispositif de connaissance ? La perception des managers , 26ème Congrès de l'AFC, Lille, mai.
- Bescos, P.L., et C. Mendoza (1998), Les besoins d'information des managers sont-ils satisfaits ?, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 117-128.
- Blondel, F., et A. Gratacap (2011), Les leviers de la confiance en stratégie : un état de l'art, in A. Gratacap & A. Le Flanchec (Dir.), *La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire*. Bruxelles : De Boeck, 38-59.

- Boland, J. R. et R.V Tenkasi (1995), Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization Science*, 6:4, 350-372.
- Brannen, M.Y. (2004), When mickey loses face: recontextualisation, semantic fit, and the semiotics of foreignness. *Academy of Management Review*, 29:4, 593-616.
- Brochier, D., et E. Oiry (2002), Dix ans de rémunération par les compétences à l'usine des Plastiques. Plaidoyer pour un pilotage des outils de gestion, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°45, 20-41.
- Bruns, W.J., et J.H Waterhouse (1975), Budgetary Control and Organization Structure, *Journal of Accounting Research*, Autumn, 177-203.
- Chapellier, P. (2003), Les apports d'Internet à la mission de l'expert-comptable dans les petites entreprises, *Comptabilité Contrôle Audit*, 9:2, 171-187.
- Chapellier, P. (2004), Internet pour une relation de qualité entre l'expert-comptable et le dirigeant de PE. Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Orléans.
- Chapellier, P. (2011), Vers un modèle de gestion hybride pour le dirigeant de PME : Une étude de la triangulation entre système d'information formel, recours à l'expert et mépris du dirigeant , HDR soutenue le 09 décembre 2011 à l'Université de Nice Sophia Antipolis.
- Chapellier, P., et Y. Dupuy (2013), L'hybridation du système de gestion du dirigeant de la PME pérenne, in S. Mignon (Dir) *Pilotage de la pérennité organisationnelle : normes, représentations et contrôle*, Editions Management et Société, 135-162.
- Davenport, T.H., et L. Prusak (1998), *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, Harvard Business School Press.
- David, A. (1996), L'aide à la décision entre outils et organisation, *Entreprises et Histoire*, n°13, 9-26.
- David, A. (1998), Outils de gestion et dynamique de changement, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 44-59.
- De Vaujany, F-X. (2006) Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Management et Avenir*, 3:9, 109-126.
- Detchessahar, M., et B. Journe (2007), Une approche narrative des outils de gestion, *Revue Française de Gestion*, 5 :174, 77-92.
- Duymedjian, R., et C.C. Rüling, (2010), Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. *Organization Studies*, 31 : 2, 133-151.

- Erden, Z., G. Von Krogh G et I. Nonaka (2008), The Quality of Group Tacit Knowledge, Strategic Information Systems, 17, 4-18.
- Fallery, B. Marti, C., (2007), Vers de nouveaux types de réseaux sur Internet ? Les réseaux à liens faibles du dirigeant de petite entreprise. Management et Avenir, 12, 173-187.
- Faye, C., M. Lortie et L. Desmarais (2007), Guide sur le transfert des connaissances à l'intention des chercheurs de la Santé et Sécurité du Travail, Réseau de recherche en santé et en sécurité du travail au Québec.
- Ferrary, M., et Y. Pesqueux (2011), Management de la Connaissance : Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance. Paris : Economica.
- Gavigan, J. P., M. Ottitsch et S. Mahroum (1999), Knowledge and learning: towards a learning Europe, European commission, Institute for Prospective Technological Studies, 91.
- Giddens, A. (1984), The Constitution of Society: Outline of a Theory of Structuration, University of California Press.
- Gilbert, P. (1998), L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ? Economica, Paris.
- Grimand, A. (2012), L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences, Management & Avenir, 4:54, 237-257.
- Hatchuel, A., et B. Weil (1992), L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle, Editions Economica.
- Hatchuel, A., et J-C. Moisdon (1993), Modèles et apprentissage organisationnel, Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales, 28, 17-32.
- Hendriks, P. (1999), Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. Knowledge and Process Management, 6:2, 91-100.
- Hull, R. (1998), The conduct of expert labour: knowledge management practices, in R&D, Centre for research on innovation and competition, Manchester
- Hutchins, E. (1995), Cognition in the Wild, MIT Press.
- Joas, H. (2001), La créativité de l'agir, in J. M. Baudouin et J. Friedrich (dir.), Théories de l'action et éducation, De Boeck Supérieur, 27-43.
- Julien, P.A. (1997), Pour une définition des PME, in P.A. Julien (dir.), Les PME : bilan et perspectives, Presses Inter Universitaires, 2ème édition, Economica.

- Latour, B., et M. Callon (1991), *La science telle quelle se fait*. Paris, Editions La Découverte
- Lévi-Strauss, C. (1962), *La pensée sauvage*, Paris: Plon.
- Lorenz, E. (2003), *Que savons-nous à propos de la confiance ? Un tour d'horizon des contributions récentes*, in V. Mangematin & C. Thuderoz (dir.), *Des modes de confiance : un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, CNRS Editions : Paris, 109-118.
- Lorino, P. (2002), *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*, Working Paper, DR 02015, ESSEC, France.
- Lorino, P. (2005), *Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective*, *Revue Française de Gestion*, 31 : 159, 189-212.
- Mangematin, V. (2003), *Cléopâtre et son goûteur*, in V. Mangematin et C. Thuderoz (dir.), *Des modes de confiance : un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, CNRS Editions : Paris, 121-126.
- Marti, C. (2005), *L'apport des méthodes narratives à la gestion des connaissances : le partage et la réutilisation entre artisans*. Thèse de doctorat, Sciences de Gestion. Montpellier, Université Montpellier 2: 398 p.
- Mazars-Chapelon, A. (2010), *Le foisonnement d'outils de gestion : d'un portefeuille d'outils à une « technologie en pratique »*, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 13 : 4, 5-38.
- Miles, M. B., et A.M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.
- Mintzberg, H. (2006), *Structure et dynamique des organisations*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Mothe, C. (2001), *Au-delà de l'apprentissage : l'appropriation*, *Revue Sciences de Gestio*, 29, 123-150.
- Nahapiet, J., et S. Ghoshal (1998), *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, *The Academy of Management Review*, 23 : 2, 242-267.
- Nonaka, I. (1994), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, *Organization Science*, 5: 1, 14-37.
- Nonaka, I. et H. Takeuchi (1997), *La connaissance créatrice - La dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck.
- Oiry, E. (2011), *Usages imprévus et dynamique des outils de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences*, *Management international*, 15 : 2, 11-22.

- Orlikowski, W.J. (1992), The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations, *Organization Science*, 3: 3, 398-427.
- Rabardel, P. (1995), *Les hommes et les technologies, approches cognitive des instruments contemporains*, Armand Colin.
- Rouchier, J. (2003), Construire la confiance par l'échange pour les éleveurs transhumants du Nord-Cameroun : respect des normes et relations individuelles, in V. Mangematin et C. Thuderoz (dir.), *Des modes de confiance : un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, CNRS Editions : Paris, 139-153.
- Sako, M. (1992), *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge (Mass.), Cambridge University Press.
- Suchman, L. (1987), *Plans and situated actions. The problem of human machine communication*, Cambridge University Press.
- Thompson, P., C. Warhurst et G. Callaghan (2001), Ignorant theory and knowledgeable workers: interrogating the connections between knowledge skills and services, *Journal of Management Studies*, 38 : 7, 923-942.
- Tushman, M., W.H. Newman et E. Romanelli (1986), Convergence and Upheaval : Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, *California Management Review*, 29: 1, 29-44.
- Vallerand, J., S. Berthelot et J. Morrill (2008), Positionnement de la PME manufacturière canadienne face aux outils de gestion enseignés dans les programmes de formation universitaire en administration , 9ème CIFEPME, Louvain la Neuve.
- Weick, K.E. (1998), Introductory essay: Improvisation as a mindset for organizational analysis, *Organization Science*, 9, 543–555.
- Yin, R. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*. Third Edition, Sage Publications.