

How important are ICT in SME strategy ?

Béatrice Vacher

▶ **To cite this version:**

Béatrice Vacher. How important are ICT in SME strategy ?. 8ème congrès de l'AIM„ May 2003, Grenoble, France. halshs-02916231

HAL Id: halshs-02916231
https://shs.hal.science/halshs-02916231

Submitted on 17 Aug 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Place des TIC dans la stratégie des PME.

Béatrice Vacher

Enseignant chercheur

Lerass Toulouse et

Ecole des Mines d'Alès, Site EERIE

Parc scientifique Georges Besse

30035 Nîmes Cedex 1

tel : (33) 4 66 38 70 88

fax : (33) 4 66 38 70 74

beatrice.vacher@ema.fr

Résumé

Dans cette communication, nous précisons le lien entre TIC, stratégie et organisation du travail dans les PME à travers l'étude des fonctions des TIC. L'objectif est de mieux comprendre les comportements des PME en matière d'utilisation des TIC et d'en anticiper les évolutions.

Nous avons mobilisé une grille de lecture des fonctions de l'information et ses technologies (qui servent à « fabriquer, montrer, socialiser et/ou rassurer ») pour dégager cinq comportements types d'intégration de TIC dans les PME (les « Intégrées », les « Sous pression », les « borgne » et les « Fébrile » et les « Hyper actives »). A partir de cette grille et de ces comportements, nous envisageons quatre processus de transformation organisationnelle (concrétiser, intérioriser, rentabiliser et rationaliser) que nous illustrons par les cas de PME les plus significatifs.

Mots clés

TIC, PME, Fonctions de l'information, Organisation d'entreprise, Stratégie, Processus de transformation.

Abstract

In this article, we point out the connection between ICT (Information and Communication Technologies), strategy and labour organisation specific to SMEs through the study of the function of ICT. The aim is to better understand the behaviour of SME in dealing with the use of ICT and to anticipate their developments.

We use an interpretation grid presenting four functions of information and technologies to show five typical behavioural patterns which are more or less coherent with the strategy of the company: (1) the « Integrated» have a coherent long term vision between the use of CIT and their own strategy, (2) the « under-pressures » driven by the environment and not very sensitive to social issues, (3) the « one-eyed » for whom CIT is more embarrassing than useful at least for one activity (4) the « feverish » and the « hyper active » (5) who need to clarify their strategic position. From this perspective, we present process for organizational change of SME.

Key words

ICT, SME, Function of Information, Organization management and change, Strategy.

Introduction

Notre communication s'inscrit dans un courant de recherche qui considère les TIC non comme un simple outil mais comme un élément central dans les organisations (Venkatraman 1995, Jacob 1999, Brousseau & Rallet 1997). Elle est complémentaire d'autres approches comme (Bergeron & al 1998 & 2001) qui montrent le lien entre la performance des PME et une mise en œuvre stratégique des TI tenant compte des orientations générales de la PME et de sa structure (les incertitudes de l'environnement jouant peu de rôle). (Gadille & d'Iribarne 2000, Amabile & al 2000) montrent le rôle joué par les TIC dans l'agilité et la réactivité des PME face à un environnement versatile. Les TIC accompagnent la gestion au quotidien et l'adaptation des options stratégiques sans être pour autant déclencheurs de changements stratégiques. Les spécificités des PME sont prises en compte, en particulier l'aspect souvent intuitif de la stratégie, le peu de différenciation entre les services, une grande centralisation (la PME étant souvent l'extension de la personnalité du dirigeant), des réactions rapides avec une gestion de l'information plutôt informelle malgré un environnement financier incertain, l'importance de la proximité, etc. (Julien 1994, Carriere 1990, Girard 1997, Julien & al 1997, Torres 2000, Boutary 2001, Blili & Raymond 1993).

Notre communication se démarque des précédentes approches par la manière de formuler la question : « Q*uelles sont les*

fonctions des TIC (opérationnelles mais aussi sociales, voire rassurantes ou valorisantes pour ses propriétaires) et dans quelles mesures ces fonctions sont-elles liées à la stratégie de l'entreprise ? »

Cette question est une parmi les six posées par les autres chercheuses de l'équipe avec laquelle j'ai travaillé sur ce sujet pendant trois ans : Marie-Christine Monnoyer a posé la question du cheminement du dirigeant de la PME, Martine Boutary a mis l'accent sur l'importance de la proximité, Angélique Roux a repéré les différents parcours stratégiques à travers les TIC, Catherine Madrid a accès son travail sur les impacts marketing de l'entreprise et Dorsaf Omrane a fait le tour des sites des entreprises pour comparer les les discours tenus sur le sujet avec réalisations correspondantes. Ainsi, le « nous » utilisé dans l'article est le plus souvent un « nous » collectif qu'un « nous » de modestie (notamment en ce qui concerne la méthodologie).

Notre démarche est inductive et qualitative : nous avons rencontré une quarantaine de personnes dans vingt et une PME[1]. Nous sommes parties d'un questionnaire classique sur les usages des TIC et nous avons dégagé des discours connexes sur des préoccupations d'ordre organisationnel ou stratégique. Nous avons également repéré des usages a priori très peu opérationnels et que nous avions du mal à analyser par une approche classique[2]. Nous avons utilisé une grille de lecture, présentée dans la **partie modèle et hypothèse**, qui permet de classer les PME pour en comprendre les comportements vis-à-vis des TIC et en particulier en relation avec la stratégie et l'organisation. La stratégie telle que nous l'entendons n'est pas forcément explicite (comme le recommande par exemple l'école du positionnement – Strategor 1997) mais peut être intuitive, ce qui caractérise souvent les PME, en particulier celles que nous avons rencontrées.

Nous considérons également que l'organisation est une composante de la stratégie : c'est l'axe « comment » du triaxe d'Abell (Abell 1980) qui complète les axes marketing (le couple client-produit). Nous précisons dans la **partie méthodologie** les critères qui nous permettent d'étudier ces aspects, en particulier la dimension structurelle, les mécanismes de coordination (dont les outils de gestion), la dimension sociale et le poids de l'information dans l'organisation.

Initialement, la grille ne tient pas compte des spécificités des PME. C'est dans la **partie résultats** que nous comprenons pourquoi les PME se situent principalement dans certaines catégories. Nous faisons alors une série d'hypothèses sur les potentialités d'évolution des PME à partir de dix cas particulièrement significatifs. Nous complétons notre grille pour indiquer dans quelles mesures les PME peuvent intégrer au mieux les TIC dans leur stratégie. en conclusion nous présentons les limites de notre démarche.

[1] Notre travail fait partie d'un ensemble dont les résultats seront publiés en 2003 (Boutary, 2003).
[2] Des premiers résultats ont été présentés par (Vacher, 2001b)

1. Modèle et hypothèses

La grille des fonctions de l'information que nous mobilisons a été élaborée à partir de cas de gestion de l'information pour répondre à la question suivante : « *A quoi sert l'information dans les entreprises* » (Vacher 1997). Cette grille montre qu'au-delà des fonctions opérationnelles (" *fabriquer*", c'est-à-dire produire, améliorer la productivité ou la qualité, vendre plus cher, à meilleur coût, etc.), l'information et sa gestion servent aussi à " *montrer* " (que l'on fabrique avec qualité, que l'on sait faire), à " *socialiser* " ou à se socialiser (connaître les autres et se faire connaître, apprendre, donner du sens à ce que l'on fait, etc) et à " *rassurer* " ou à se rassurer (garder une information pour asseoir une position, informatiser pour régler des problèmes de communication, accumuler des documents sans même les ouvrir, etc.)[3]. Les fonctions sont synthétisées dans le tableau suivant :

Perspective —> Visibilité ↓	ACTION	PREUVE
MANIFESTE	**Fabriquer**	**Montrer**
LATENTE	**Socialiser**	**Rassurer**

Tab 1 :grille des fonctions de l'information

Dans (Vacher, 1997, 2001a) il a déjà été montré que se positionner à gauche ou à droite du tableau dépend du poids relatif de la culture occidentale ou de l'urgence du contexte alors que se trouver en haut ou en bas de la grille dépend de l'état d'esprit dans lequel on (le collectif) se trouve : dans le visible (les conséquences prévues d'une pratique) ou dans le ressenti (les conséquences non forcément souhaitées)[4]. Mais ce qui relie ou non les quatre fonctions est essentiel. Nous formulons ainsi l'hypothèse suivante :

Hyp1 : *si les quatre fonctions sont équilibrées, l'information, sa gestion et sa technologie (ici les TIC) auront une place cohérente avec la stratégie et l'organisation de l'entreprise.*

Si cette hypothèse est avérée, nous pouvons alors supposer que les PME pour qui une ou deux fonctions des TIC sont remplies améliorerait l'intégration de celles-ci par un certains nombres d'actions :

Hyp2 : *si seulement une ou deux fonctions des TIC sont remplies par les entreprises, des actions permettant de les compléter peuvent être menées pour rendre les TIC cohérentes avec la stratégie et l'organisation*.

2. Méthodologie

Nous avons constitué notre échantillon en tenant compte de cinq critères selon les recommandations de M. Hlady Rispal,

[3] Pour cette dernière fonction, voir (Feldman & March, 1989) qui décrit comment l'information est d'abord " un signal et un symbole " (de légitimité, de reconnaissance, etc.).
[4] Voir (Merton 1985).

(2001) : l'homogénéité des cas au regard de la problématique, la variété des cas, la richesse des données qu'ils sont susceptibles de fournir, les spécificités de l'objet de la recherche et l'adoption d'un certain équilibre dans la diversité des cas. Les traits communs que nous avons retenus pour rendre notre échantillon homogène par rapport aux spécificités de notre objet de recherche sont : (1) le degré de maturité des PME par rapport aux TIC, (2) la petite taille des entreprises et (3) la situation géographique (Midi-Pyrénées). Les traits enrichissant les données et assurant un certain équilibre dans la diversité des cas sont : (1) l'appartenance à des secteurs d'activité différents mais représentatifs de la région, (2) le niveau d'intégration des TIC très différents selon les PME, (3) l'expérience à l'export différent et (4) le degré d'autonomie (indépendance ou non de l'entreprise).

Par ailleurs, nous avons toujours été deux chercheurs pour nous entretenir avec plusieurs personnes par entreprise (2h en moyenne pour chaque entretien). Nous avons également mobilisé les documents commerciaux, les sites Internet et l'observation des lieux même de l'entreprise. Nous avons toujours enregistré puis retranscris intégralement les entretiens afin de travailler sur le même matériau. L'ensemble des entretiens a été effectué à partir de trois questionnaires adaptés aux types d'interlocuteurs[5] : (1) la connaissance de l'entreprise (son fonctionnement et les conséquences de l'introduction des TIC), (2) l'équipement en TIC de l'entreprise (qui achète, décide, forme, fait la maintenance) et (3) l'utilisation des TIC (qui utilise, dans quel cadre, avec quelle fréquence, avec qui).

Enfin, nous avons construit un premier ensemble de tableaux permettant de comparer les entretiens. Pour chaque entreprise, nous avons indiqué les renseignements sur sa situation (taille, type de structure, C.A., ancienneté) et sur son métier (type de produit, de clientèle, fournisseur, concurrent, personnel). Pour chaque interlocuteur, nous avons rempli un tableau comprenant des réponses à la question : « *A quoi sert le Mel, le Web ou autres TIC ?*[6] » et cela, selon l'étape ou le degré de maturité de l'entreprise par rapport aux TIC[7]. Le tableau comprend également des précisions sur tout sujet important pour notre interlocuteur. Nous avons repéré des sujets non directement liés aux TIC mais à certains outils de gestion et à d'autres systèmes d'information comme la GPAO[8], ou le papier. Nous avons donc repris les entretiens pour les classer dans un nouveau tableau :

Situation de :		**Discours sur les :**		
l'entreprise	TIC	fonct. TIC	OGSI	Points précis
Taille Age Secteur d'activité	Mel, web Site Autre	Fabriquer Montrer Socialiser Rassurer	GPAO AQ Papier	Aide financière ? Stratégie Spécialiste TIC ?

Tab. 2 : Fonctions assignées aux TIC en lien avec l'organisation et la stratégie

Ce tableau permet de comparer les entreprises sur les critères objectifs de structure (situation de l'entreprise) et d'équipement (situation des TI) ainsi que sur les critères subjectifs de typologie d'usage (discours sur les fonctions des TIC), d'aspects organisationnels, stratégiques et environnementaux (discours sur les OGSI[9] et les points précis). Un dernier critère (typologie) est une synthèse de la combinaison entre les discours sur les orientations (métiers, stratégie, vision) et les éléments objectifs de structures hiérarchiques et de type de relation avec les partenaires (Ouellet, 2001, p. 27) :

(1) les PME **entrepreneuriales** ayant un marché plutôt local avec un système de direction simple et peu de capacité d'évolution. Ces PME ont des préoccupations opérationnelles et se différencient principalement par leur flexibilité ;

(2) les PME **managériales** qui ont des pratiques de gestion traditionnelles et un marché plutôt local avec des exportations simples. Elles évoluent par la production mais ont des difficultés à intégrer les autres innovations ;

(3) les PME **globales** qui naviguent dans un marché international et concurrentiel. Elles mobilisent le réseau de compétences internes et externes pour les décisions stratégiques concernant autant l'orientation de l'entreprise que la gestion de l'information.

En combinant les deux tableaux, nous avons à la fois du détail sur les discours, ce qui permet une analyse de contenu, et une présentation synthétique des critères permettant de comparer les PME sur le lien entre les TIC, l'organisation et la stratégie (Abell 1980, Lawrence & Lorsch 1973, Miller 1987, Porter 1999, Mintzberg & al 1999, Parnel & al 1996, Strategor 1997, Bergeron & al, 2001, Jacob 1999, Venkatraman 1995, Lorino & Tarondeau 1998) .

[5] Nous avons rencontré cinq types d'interlocuteur : (1) patron, directeur ou gérant ; (2) comptable ou responsable administratif ; (3) informaticien ou responsable de la veille technologique ; (4) secrétaire, apprenti ou assistant ; (5) ingénieur de production ou ingénieur commercial.

[6] Nous utilisons la typologie la plus simple : Mel = messagerie électronique, web (consultation et/ou site), autres (CD-ROM, photos numériques, visio-conférence, etc.)

[7] Voir (Vacher, 2001b) pour plus de détail sur ce premier tableau d'analyse des données. Une PME peut se positionner sur plusieurs étapes (ex : elle utilise les TIC depuis deux ans mais précise ce qu'il en était en phase de réflexion et ce qui est prévu pour les années à venir)

[8] Gestion de Production Assistée par Ordinateur. Même s'il s'agit d'un outil de gestion intégré (relié à la gestion commerciale et à la comptabilité), les PMI continuent à l'appeler GPAO et non ERP (Enterprise Ressource Planning) ou PGI (Progiciel de Gestion Intégré) comme c'est souvent le cas pour les plus grosses entreprises.

[9] Outils de Gestion et Systèmes d'Information

3. Résultats

Nous avons classé les PME selon les fonctions assignées aux TIC par nos interlocuteurs[10] : (1) celles qui n'en présentent qu'une, (2) celles qui combinent « fabriquer » et « montrer », (3) « fabriquer » et « rassurer », (4) « fabriquer » et « socialiser», (5) celles à qui il manque la fonction « rassurer » et (6) celles qui assignent les quatre fonctions aux TIC.

3.1. Points communs entre les cas

On retrouve dans les caractéristiques communes des PME interrogées une grande partie des spécificités des PME déjà mises en valeur par (Julien 1994, Girard 1997, Lescure & al 2001, Torres 2000) et des particularités des PME vis-à-vis des TIC (Bergeron & al 1998, Ouellet 2001, Amabile & al 2000, Blili 1993, Gadille & al 2000, Raymond & Blili 1992, Boutary 2001) :

- Elles ont une sophistication structurelle faible avec peu de spécialisation et une centralisation décisionnaire. Les dirigeants sont soit créateurs de l'entreprise, soit héritiers des créateurs (sauf un cas). Elles ont toutes une stratégie plus intuitive qu'explicite (sauf deux PME) mais se posent de nombreuses questions sur leur métier et leur positionnement vis-à-vis des concurrents. Elles sont toutes sur des niches avec un savoir-faire clairement identifié.
- Le choix initial des TIC est rarement fait pour modifier la stratégie de l'entreprise mais plutôt « pour voir », « sous pression », « pour répondre à un projet précis », « pour des raisons de coût ». Le dirigeant a peu de connaissance en TIC et sollicite en premier lieu à l'entourage proche : son réseau personnel, les partenaires habituels (clients, fournisseurs, voire concurrents) puis les associations d'entreprise et seulement ensuite les pouvoirs publics. Les prestataires de service sont choisis localement. Les sites, lorsqu'ils existent, sont très rarement commerciaux. Les TIC ne remplacent jamais le contact direct avec les clients et les fournisseurs mais permettent de renforcer la qualité du relationnel.

3.3. Caractéristiques spécifiques

Nous avons retenu cinq catégories que nous avons nommées d'après les résultats de nos entretiens et qui valident la première hypothèse formulée en partie 1 : il y a une relation entre le fait de remplir beaucoup de fonctions ou non et le fait d'avoir des usages des TIC fortement cohérents avec la stratégie et à l'organisation de la PME ou non. On peut résumer les catégories dans le tableau suivant :

Borgnes	***Sous Pression***	***Fébriles***	***Hyper active***	***Intégrées***
1 seule fonction	Fabriquer + Montrer	Fabriquer + Rassurer	Fabriquer + Socialier	3 ou 4 fonctions
5 ent.	3 ent.	4 ent.	1 ent.	6 ent.

Tab. 3 : Catégories de PME selon les fonctions assignées aux TIC[11]

Nous avons classé les PME à qui il manque la fonction « rassurer » dans la même catégorie (les « Intégrées ») que celles qui ont les quatre fonctions car nous avons observé dans les deux cas une forte intégration des TIC dans la stratégie et l'organisation de l'entreprise. Deux petites différences sont à noter : la taille et la présence ou non de GPAO. Les PME n'ayant pas besoin d'être « rassurées » par les TIC (ou de « rassurer » avec les TIC) sont plus petites et n'ont pas de GPAO, elles sont moins confrontées à un besoin de rationaliser leurs pratiques. Elles sont entre les types « entrepreneurial » et « global » alors que les PME ayant les quatre fonctions sont « globales » ou « managériales et globales ». Mais toutes les six ont dépassé les deux premières étapes de la reconfiguration de l'organisation grâce aux TIC selon (Venkatraman, 1995) bien que aucune n'aie remis en cause sa stratégie (cinquième et dernière étape). Elles ont toutes un discours sur les orientations générales de l'entreprise, utilisent le mel pour intensifier les relations avec les partenaires et leur site web pour améliorer la prospection (ou la vente). Elles précisent (cinq sur six) que les TIC n'éliminent pas le papier qui a des vertus irremplaçables (consultation – notamment en atelier où les ordinateurs ne sont pas pratiques, archivage, etc.). Quatre sur six sont équipées en TIC depuis plus de deux ans, la même proportion a investi dans les appareils numériques jugés parfaitement complémentaires (photos jointes au mel pour devis, maintenance, catalogue de produits, etc.) et encore quatre sur six sont certifiées Assurance Qualité, certification considérée comme facteur de changement plus important que les TIC. Ces PME « intégrées » ne voient pas l'intérêt d'avoir un spécialiste TIC interne à l'entreprise : elles laissent une personne se former et devenir un amateur chevronné (la secrétaire de Copévin par exemple) et elles font appel au réseau (proximité relationnelle et géographique). Elles ne cherchent pas l'autonomie dans ce qui n'est pas directement leur domaine de compétence.

A l'autre extrême, les cinq PME de la première catégorie sont qualifiées de « Borgnes » car elles font preuve d'un déséquilibre important entre la stratégie et l'utilisation des TIC. En effet, elles ne voient les TIC que d'un seul œil, c'est-à-dire en font une exploitation uniquement locale (que pour la comptabilité ou pour le commercial par exemple). Elles en sont à l'étape initiale d'une éventuelle reconfiguration de l'organisation (Venkatraman 1995). Trois sur cinq rêvent de pouvoir éliminer le papier grâce aux TIC[12], elles sont plutôt du secteur de l'habillement-accesssoire (secteur qui a fortement délocalisé ces dernières années) et ont plus de vingt ans (sauf

[10] Pour un détail de l'ensemble des cas, voir (Vacher, 2001b)

[11] Dans deux entreprises, il est difficile de repérer les fonctions attribuées aux TIC, nous les avons éliminées.

[12] comme beaucoup croyaient le faire grâce à l'informatique (Vacher, 1997)

une de cinq ans). Trois sur cinq ont une GPAO qu'elles subissent plus qu'elles ne mobilisent comme moteur organisationnel. Internet est considéré uniquement comme un outil.

Les trois entreprises « sous pression » de notre échantillon ont en effet choisi les TIC sous contrainte des clients ou des fournisseurs. Elles ont un comportement vif, très réactif mais elles n'ont pas de projet particulier où les TIC pourraient jouer un rôle comme c'est le cas pour les « intégrées ». Deux sur trois pensent qu'il faut un spécialiste même si elles n'en ont pas. Elles sont plutôt entrepreneuriales et en sont encore à l'exploitation locale des TIC, ce qui est cohérent avec le choix initial des TIC qu'elles n'ont pas encore dépassé.

La catégorie qui semble la plus paradoxale est celle qualifiée de « fébrile » car on observe une grande fébrilité dans les comportements des personnes interrogées et dans leurs discours. Les deux fonctions concernées, « fabriquer » et « rassurer », sont a priori antinomiques : être opérationnel et réactif, ce qui suppose une certaine flexibilité et de la rapidité tout en ayant besoin de certitudes, d'être rassuré (comme utiliser le mel pour tracer tous les échanges des collaborateurs avec l'extérieur), ce qui peut prendre un temps considérable. Elles sont toutes managériales et n'abordent aucun problème d'OGSI : elles ne font pas le lien entre leurs nombreux outils de gestion, leur système d'information souvent purement comptable et l'utilisation des TIC. La moitié énonce une stratégie et pense qu'il faut un spécialiste TIC qu'elles n'ont d'ailleurs pas les moyens de se payer.

3.4. Potentialité d'évolution des PME

Les *Intégrées* ont une vision à long terme cohérente entre les TIC, l'organisation et les outils de gestion, quel que soit l'usage qui est fait des TIC (les six entreprises concernées ont des usages très différenciés).

Quelles efforts peuvent être menées par les autres PME pour rentrer dans cette catégorie ?

Nous avons repris les entretiens pour tenter de répondre à cette question. Ce travail nous a permis d'identifier quatre processus de passage d'une fonction à l'autre, c'est-à-dire les actions ou efforts à faire pour se rapprocher des *Intégrées* : ***concrétiser, intérioriser, rentabiliser et rationaliser*** que nous illustrons par les dix cas d'entreprises précédemment présentées.

3.4.1. Les *Intégrées* : le modèle

Dans l'ensemble des cas étudiés, cette catégorie des *Intégrées* est la plus importante (six PME, soit un tiers des entreprises étudiées). La présentation précédente des trois cas peut être complétée par une vision plus dynamique pour mieux comprendre les limites des autres :

- **Copévin**, précise que l'image de l'entreprise permet de vendre et que la qualité du produit est surtout utile pour fidéliser. Le site Web, en tant que vitrine mise à jour très régulièrement sur l'évolution des produits, rentre bien dans l'optique de ce patron : vendre d'abord, fidéliser ensuite. L'implication de son personnel est importante et l'importance du relationnel avec les partenaires est cohérent avec l'usage du Mel. Peut-être un effort peut-il être mené pour rassurer les fournisseurs (vignerons) qui n'ont pas l'habitude de ce discours (la vente c'est l'image) et préfèrent travailler uniquement sur leur produit en oubliant de le faire savoir.
- **Cendrillon** mobilise les TIC et tous les autres supports de l'information et de la communication pour toutes ses préoccupations (sociales, commerciales, de gestion, etc.). Elle fait évoluer ses investissements exactement au même rythme et sur le même modèle que son activité : en progrès régulier en testant sur de petits volumes ses capacités. Il n'y a pas de coupure franche entre les TIC et les systèmes d'information ainsi que les autres outils de gestion.
- **Coupianum** a une production très spécialisée et anticipe les besoins très techniques de ses clients. Elle mobilise les TIC pour mieux connaître ses fournisseurs et faire venir le client en montrant une certaine maîtrise des innovations (« *l'envoi des images impressionne* ») mais ne néglige aucun autre moyen (dont les salons professionnels) : « *On envoie nos clients potentiels voir nos machines chez leurs concurrents, ils peuvent contrôler la qualité !* ». L'usage limité des TIC en avant vente est cohérent avec la pratique relationnelle forte du dirigeant vis-à-vis de ses clients. En revanche, 80% des contacts ultérieurs se font par Mel car l'activité est internationale.

3.4.2. Les sous pression : intérioriser...

On aurait pu penser *a priori* que la majorité des PME étaient " *Sous Pression* ", c'est-à-dire poussées par l'environnement (en l'occurrence les clients, les fournisseurs et les concurrents)[13] et peu sensibles aux questions sociales. Or elles ne sont que trois dans notre étude, dont deux très petites entreprises (six et dix personnes), qui risquent en effet de voir leur personnel de moins en moins motivé car il ne comprend pas les enjeux de l'implantation des TIC. Ce constat renvoie aux deux fonctions latentes primordiales : *Socialiser* et *Rassurer* : les remplir, c'est *intérioriser* les enjeux de l'entreprise vis-à-vis des TIC, à savoir dépasser la seule contrainte de rentabilité. Les deux cas suivants sont significatifs à cet égard :

- **Batirenov** a une stratégie offensive de spécialisation avec une opportunité de diversification (« *Le but, c'est d'être le premier* »). Mais, en dehors du téléphone portable utilisé par tous, l'usage des TIC est limité au téléchargement des documents administratifs et aux échanges avec le plus gros client. Nos interlocuteurs craignent que les TIC réduisent le relationnel. Intérioriser les TIC pour cette entreprise passe par une intégration plus forte de ces technologies dans les activités de l'entreprise (le commercial et le suivi de chantier par exemple, en complément du téléphone portable). Cela peut également passer par une gestion

[13] Voir notamment les résultats de (Gadille & d'Iribarne, 2000)

administrative plus rigoureuse qui impliquerait plus largement le personnel (et pas seulement la secrétaire de direction).

- **Akugui** est une très petite entreprise (six personnes) avec une stratégie très claire : une forte réduction des coûts grâce à une gestion très rigoureuse suivie d'une différentiation grâce au marquage européen des produits effectué bien avant les concurrents. Mais les TIC restent utilisés uniquement pour les relations avec les distributeurs à l'international. Certes, il existe une volonté de développer le site Web mais la manière de l'intégrer à la stratégie n'est pas pensée. Il pourrait y avoir un développement des usages de gestion pour impliquer le reste du personnel.

3.4.3. Les borgnes : trois actions à mener

Les " *Borgne* " présentent un risque vis-à-vis d'une partie de leur activité qui pourrait disparaître ou pour laquelle les TIC deviennent encombrantes bien qu'il n'y ait pas de prise de conscience correspondante. Les efforts à fournir sont en général de trois types parmi quatre possibilités :

(1) *Concrétiser* pour celles qui sont dans la partie " *Prouver* " de la grille. En effet, si les TIC servent à *Montrer* ou à *Rassurer* sans lien avec l'action (rentable ou sociale), elles risquent d'être de plus en plus gênantes pour le fonctionnement de l'entreprise.

(2) *Rationaliser* pour celles qui sont dans la partie " *Faire* " de la grille. En effet, *Fabriquer* ou *Socialiser* nécessite d'être mis en valeur pour éviter d'être supplanté par la concurrence qui, elle, pourrait faire savoir ce qu'elle ne sait pourtant pas faire… Ce processus est valable pour la catégorie " *Hyper Actif* ".

(3) *Intérioriser*. Ce processus est celui décrit pour les " *Sous Pression* ".

(4) *Rentabiliser* pour les entreprises qui mobilisent les TIC uniquement pour *Socialiser* ou pour *Rassurer*. Cet effort est d'autant plus important que l'entreprise est soumise à des contraintes économiques fortes. Il n'est pas forcément valable pour d'autres formes d'organisation (associations, etc.).

Les trois cas suivants illustrent bien ces efforts :

- **Rénaldia,** qui remplit l'unique fonction *rassurer,* devrait faire les efforts de *concrétiser* et *rentabiliser* l'usage qu'elle fait des TIC. Elle a une vision fantasmatique des TIC mais un usage rationnel de la GPAO. C'est une entreprise très innovante avec une stratégie de niche qui sait mobiliser les aides extérieures pour auditer ses outils de gestion. Elle pourrait mobiliser cette capacité pour développer une utilisation des TIC liée à l'activité de l'entreprise en écoutant les opérationnels prêts à s'investir sur le sujet (notamment en production).
- **Kadal** et **Terrinos** remplissent l'unique fonction *fabriquer* et ont besoin de *rationaliser* et *d'intérioriser* leurs usages des TIC. Pour **Kadal**, il s'agit principalement de faire confiance au personnel en écoutant un peu plus ses besoins pour utiliser les TIC à autre chose qu'à la comptabilité. L'informaticien dont les compétences sont reconnues semble capable, si on le canalise, de s'investir dans les TIC comme il l'a fait pour l'informatique classique. En ce qui concerne **Terrinos**, le plus important semble de faire attention au relationnel (envoyer le personnel aux réunions sur les TIC pour qu'il s'implique) tout en formalisant la gestion (qui profiterait alors des potentialités des TIC).

3.4.4. Les fébriles : tout mener de front

Les " *Fébrile* " diront qu'elles manquent de temps mais elles en dépensent énormément à pister, tracer, voir, contrôler, ce qui paraît étonnant pour des PME. Ce besoin de se rassurer en permanence grâce aux TIC semble révéler un problème de positionnement stratégique. S'il fallait aider ces entreprises, ce serait pour clarifier cette position, les efforts doivent être faits un peu dans tous les domaines selon les potentialités des entreprises (*intérioriser, concrétiser, rationaliser, rentabiliser*). Par exemple :

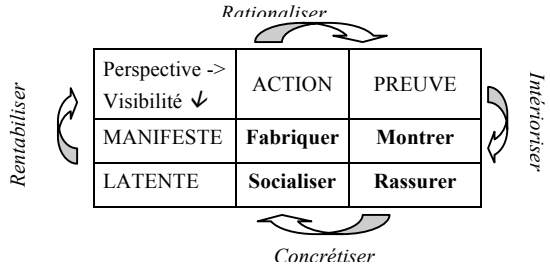
- Chez **Arvin**, cela pourrait passer par l'imitation de la démarche des commerciaux vis-à-vis du couple « client - produit » (image, qualité, etc.). En effet cette approche très professionnelle peut servir de modèle pour penser le couple « client - TIC » (utiliser les TIC pour les suivis d'affaires, le relationnel, etc.).
- Pour **Infotek**, il s'agit d'élargir la réflexion sur l'implantation du site aux autres utilisations des TIC, de former le personnel et de penser aux besoins des commerciaux plutôt que de s'aligner sur les fournisseurs (qui faxent toujours leurs commandes).

Conclusion

Les « intégrées » ont bien cette vision à long terme cohérente entre les TIC, l'organisation et la stratégie mais elles n'opèrent pas pour autant de réalignement stratégique[14]. Les deux premières étapes de la reconfiguration organisationnelle selon (Venkatraman 1995) ont été dépassées : l'exploitation des TIC s'est généralisée à l'ensemble des services de l'entreprise avec une bonne intégration. Elles en sont parfois aux étapes trois et quatre : mobilisation des TIC pour revoir leurs réseaux de communication et amélioration du processus de gestion grâce aux TIC.

Pour dépasser l'usage statique de notre grille, nous avons regardé comment, d'après leurs discours, les autres PME de notre échantillon pouvaient se rapprocher de cette catégorie « modèle ». Ce travail nous a permis d'identifier quatre processus de passage d'une fonction à l'autre et qui rend ainsi notre grille de lecture des fonctions de l'information et de ses technologies dynamique :

[14] Ce qui a déjà été observé par (Amabille & al 2000) sur 100 PME en France.



Perspective -> Visibilité ↓	ACTION	PREUVE
MANIFESTE	**Fabriquer**	**Montrer**
LATENTE	**Socialiser**	**Rassurer**

Tab. 4 :Processus de passage d'une fonction à l'autre

L'approche par les fonctions permet ainsi de montrer le besoin de cohérence stratégique et organisationnelle des TIC en mettant l'accent sur le lien avec les questions que posent les PME sur leur métier, leur positionnement (le processus « rentabiliser »), le lien avec les outils de gestion et les systèmes d'information existants, éléments structurels importants (le processus « rationaliser »), le renforcement du réseau et l'appropriation sociale (les processus « concrétiser » et « intérioriser »).

Nous atteignons là les limites de notre démarche. En effet, nous ne pouvons pas faire des préconisations générales : c'est à partir des discours et observations faites que nous avons mis l'accent sur telle ou telle action qui pourrait être développée. Nous ne pouvons donc pas valider entièrement notre seconde hypothèse proposée en partie 1 même si nous avons montré que c'était possible avec nos cas. En revanche, nous avons fait évoluer notre grille initiale en regroupant ces actions ou efforts à développer sous des dénominations communes permettant de prendre du recul par rapport aux résultats directs de ce travail.

Un travail d'analyse quantitative sur ce sujet est en cours.

Références

Abell D. F. (1980), Defining the business : the starting point of strategic planning, Prentice Hall Inc

Amabille S., Gadille M., Meissonier R. (2000), "Information, organisation, décision : étude empirique sur les apports des NTIC dans les PME «Internautes»", *Systèmes d'Information et Management*, n°1, vol. 5, pp. 41-59

Bergeron & al. (1998), "The contribution of information technology to the performance of SMEs: alignment of critical dimensions, *Proceedings of the 6th European Conference on Information Systems*, Aix-en-Provence, June 4-6, , pp. 173-187

Bergeron F., Raymond L., Rivard S. (2001), "Fit in strategic information technology management research: an empirical comparison of perspectives", *OMEGA, The International Journal of Management Science*, Vol. 29, pp. 125-142

Blili S., Raymond L. (1993), "Information Technology : Threats and Opportunities for Small and Medium-Sized Enterprises", *International Journal of Information Management*, pp. 439-448

Boutary M. (2001), "PME et NTIC : bienfaits et limites d'une gestion de proximité", *Actes du 6ème colloque AIM*, Nantes, 7-9 juin, pp. 349-355

Boutary M. (2003), (coordonné par), *PME et TIC : des usages aux stratégies*, l'Harmattan, Paris, A paraître

Brousseau E., Rallet A. (1997), "Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels", in *Economie de la connaissance et organisations - Entreprises, territoires, réseaux*, sous la dir. de B. Guilhon, P. Huard, M. Orillard, J.-B. Zimmerman, L'Harmattan, Paris, pp. 286-309

Carrière J.-B. (1990), "La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique", *Revue Internationale PME*, vol. 3, n°3-4, pp. 301-325

Feldmann M. S., March J. G. (1989), "L'information dans les organisations : un signal et un symbole", in *Décisions et organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris, pp. 255-275

GADILLE M., d'IRIBARNE A. (2000), "La diffusion d'Internet dans les PME. Motifs d'adoption dans les réseaux et ressources mobilisées", *Réseaux* n°104, Hermès Science Publication, pp. 60-92

Girard B. (1997), "Pourquoi les PME restent-elles PME ?", *Gérer et comprendre*, septembre, pp. 33-42

Hlady-Rispal M. (2001), *Les études de cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck, collection Méthodes en Sciences Humaines

Jacob R. (1999), "Anatomie d'une rencontre du IIIème type : gestion stratégique de l'interation entre les personnes, les NTIC et l'organisation", *Actes du colloque sur le changement technologique*, Entretiens Jacques Cartier, Lyon, France, pp. 1-22

Julien P.-A. (1994), *PME, bilan et perspectives*, Economica, Paris

Julien P.-A., Raymond L., Jacob R., Ramangalahy C. (1997), "Information, stratégies et pratiques de veille technologique dans les PMI", *Systèmes d'Information & Management*, Vol. 2, n°2, pp. 63-83

Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1973), *Adapter les structures de l'organisation*, Les Editions d'Organisation, Paris

Lescure & al. (2001), "L'efficacité des PME", *Entreprise & Histoire* n°28, éditions Eska 2002, décembre, pp. 89-98

Lorino P., Taraondeau J.-C. (1998), "De la stratégie aux processus stratégiques", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 5-17

Merton R. K. (1965), "L'analyse fonctionnelle en sociologie" in *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, Paris, pp. 65-139

Miller D. (1987), "Strategy making and structure: analysis and implications for performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 30, n°1, pp. 7-32

Mintzberg H. (1989), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Editions Village Mondial, Paris, 423 p.

Ouellet P. (2001), "Les affaires électroniques - Tendances et enjeux pour les PME québécoises", *Observatoire de Développement économique Canada*, décembre, 59 p. (en collaboration avec TRUDEAU A.

Parnell J. A., Wright P., Tu H. S. (1996), "Beyond the strategy-performance linkage : the impact of the strategy-organization-environment fit on business performance", *American Business Review*, June, pp. 41-50

Porter M. (1999), *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, Seconde édition, 642 p.

Strategor (1997), *Politique générale de l'entreprise*, Dunod, Paris, 3ème édition, 551 p.

Torres O. (2000), "Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME", *Colloque international Francophone de la PME*, Lille, 25-27 octobre

Vacher B. (1997), *La gestion de l'information en entreprise. Enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés*, ADBS Editions, Paris, 231 p.

Vacher B. (2001a), "Faire ou prouver ? L'écrit de l'Assurance Qualité", in *Le langage dans les organisations. Nouvelle donne*, coordoné par S. Pène, A. Borzeix, B. Fraenkel, L'Harmattan, pp. 115-130

Vacher B. (2001b), « Les fonctions des TIC : ce qu'en disent les PME », *actes du 6ème Colloque de l'AIM,* pp. 337-347, Nantes, France, 7, 8, 9 juin

Venkatraman N. (1995), "Reconfigurations d'entreprises provoquées par les technologies de l'information", in *L'entreprise compétitive au futur*, Les Editions d'Organisation, pp. 151-195