

41

par 200 100 607

507
1996
205

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE I

Faculté des Sciences Economiques et Sociales



L'ECONOMIE DES RELATIONS DE SERVICE ENTRE LES P.M.E. ET LES CONSULTANTS :

MARCHES, CONTRATS ET CONVENTIONS

Le cas des P.M.E. agro - alimentaires de la région Nord Pas-de-Calais

THESE POUR LE DOCTORAT DE SCIENCES ECONOMIQUES

Présentée et soutenue par Edith Hégo

Jury :

Eric Brousseau, Professeur à l'Université de Nancy, rapporteur
Michel Marchesnay, Professeur à l'Université de Montpellier, rapporteur
Bernard Baudry, Maître de Conférences à l'Université de Lyon II
Jean-Pierre Huiban, Directeur du Laboratoire d'économie de l'INRA (Lille)
Jean Gadrey, Professeur à l'Université de Lille I, Directeur de thèse

mai 1996

*Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Jean GADREY
pour la patience dont il a toujours fait preuve,
pour la disponibilité qu'il a manifestée à mon égard
et pour la gentillesse avec laquelle il a toujours répondu à mes questions.*

*Je remercie également Jean-Pierre HUIBAN
pour l'accueil qu'il m'a réservé au sein du Laboratoire INRA LERE (Lille)
et pour les conseils qu'il m'a généreusement et si souvent apportés.*

INTRODUCTION GENERALE

Depuis une vingtaine d'années, un intérêt croissant est accordé aux Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E.) dans la littérature économique. On assiste à une multiplication des travaux et recherches consacrés à ce domaine, dans des directions très diverses : les approches disciplinaires utilisées sont variées, ainsi que les approches théoriques, les terrains empiriques ou encore les méthodes d'analyse.

Il s'agit en effet, depuis le début des années soixante – dix, de trouver des remèdes à la crise économique : « *La recherche de la plus grande taille possible avait révélé ces limites. Globalement, les groupes avaient absorbé trop de complexité pour qu'ils fussent à même de la gérer* » (JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. [1988] page 26). C'est à ce moment qu'une attention particulière est portée aux P.M.E. Au cours de la décennie suivante, ce regain d'intérêt est confirmé. Les travaux statistiques de cette époque montrent que les grandes entreprises subissent une diminution drastique de leurs emplois alors que les P.M.E. résistent mieux ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ On pourra consulter à ce sujet, Michel DELATTRE [1982], Les P.M.E. face aux grandes entreprises, *Economie et Statistiques*, n°148, octobre, pp. 3-19.

On aboutirait alors à un nouvel équilibre entre les grandes entreprises et les P.M.E., équilibre différent de celui qui régnait auparavant, notamment parce que les P.M.E. «joueraient un plus grand rôle dans le développement économique des petites régions, tout en demeurant associées dans plusieurs cas au développement des grandes entreprises » (JULIEN P.A. [1994b] page 41) à la condition qu'elles soient compétitives sur un marché devenu très concurrentiel. Et « Cette compétitivité des P.M.E. passe évidemment par un meilleur contrôle de l'information et une innovation régulière sinon systématique dans cette période de changement rapide, mais aussi par la structure en réseau et qui devrait se multiplier. Enfin, elle suppose une formation renouvelée de la direction des P.M.E. et des employés clefs et un support de l'Etat efficace en fonction de ses paramètres ». On le voit, la survie des P.M.E. est soumise à une gestion et à une organisation particulières.

DES ATOUTS, MAIS DES HANDICAPS SERIEUX

A partir de différents travaux (SAPORTA B. [1986a] et [1986b], JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. [1988] et [1991], JULIEN P.A. [1994b], LEO P.Y., MONNOYER M.C. et PHILIPPE J. [1990], HOROVITZ J. et PITOL-BELIN J.P. [1984],...), nous pouvons souligner certaines caractéristiques qui font que ces P.M.E. connaissent une meilleure capacité d'adaptation à la crise par rapport aux grandes entreprises ⁽²⁾ :

- . la flexibilité dont dispose la P.M.E. la rend plus apte à s'adapter rapidement aux changements, à saisir les opportunités d'un produit, d'un marché ou d'un nouveau processus de fabrication ;
- . caractérisée par une hiérarchie interne moins développée, les interactions dirigeant / employés sont plus faciles, de même que les contacts avec le terrain, et la polyvalence des personnes est favorisée.

⁽²⁾ On peut également se reporter aux travaux de L. CRETON [1985] et A. BIZAQUET [1991]

Cependant, les effets de ces atouts ne doivent pas dissimuler l'existence de difficultés que peut connaître la P.M.E., telles que :

- . l'analyse de la structure des emplois montre que la main d'oeuvre est moins qualifiée ;
- . le démarrage proprement dit de la P.M.E. est souvent assez difficile et la durée moyenne de survie des nouvelles entreprises créées est faible (quinze ans en 1990); plus d'une nouvelle P.M.E. sur deux disparaît avant cinq ans ;
- . la P.M.E. dispose d'un éventail varié d'informations mais le processus de collecte reste largement aléatoire, les sources sont éparpillées, les caractéristiques des informations sont trop générales, et le coût d'accessibilité à ces informations est élevé pour la P.M.E., la planification n'est donc pas aisée pour la P.M.E. ;
- . les P.M.E. disposent de ressources financières moindres, elles sont donc plus fragiles et ceci d'autant plus leurs relations avec les banques peuvent être difficiles. Le responsable de la P.M.E. éprouve des difficultés à comprendre le fonctionnement, les techniques et le langage des banques. Le recours à celles-ci se fait souvent en dernière urgence sachant que les banques ont encore trop peu l'habitude de se déplacer vers les P.M.E. ;
- . l'ensemble de ces handicaps contribue alors de manière évidente au faible développement de la recherche et de l'innovation.

Cependant, ces difficultés tendent à devenir aujourd'hui relatives en ce sens que les P.M.E. connaissent depuis maintenant quelques années des progrès substantiels dans des domaines tels que la recherche ou l'innovation ⁽³⁾.

FORCES ET FAIBLESSES DES P.M.E. AGRO - ALIMENTAIRES REGIONALES

Ces forces et faiblesses sont vécues dans tous les secteurs d'activité. Ainsi, les secteurs agro – alimentaires qui font l'objet de notre champ d'études n'échappent pas à la règle. Comme le montre l'encadré n°1 ci-dessous, ces secteurs rassemblent huit branches (en nomenclature 100) ⁽⁴⁾.

⁽³⁾ On pourra consulter sur ce sujet la *Revue d'Economie Industrielle* [1994], n°67, 1er trimestre, numéro spécial P.M.E. – P.M.I. et Economie Industrielle.

⁽⁴⁾ Nous pouvons nous reporter à l'annexe 1 pour consulter la nomenclature en NAP 600.

ENCADRE 1 : LES INDUSTRIES AGRO – ALIMENTAIRES (IAA)

DECOMPOSITION EN NAP 100

- 35 : Industrie de la viande**
- 36 : Industrie laitière**
- 37 : Fabrication de conserves**
- 38 : Boulangerie pâtisserie**
- 39 : Travail du grain**
- 40 : Fabrication de produits alimentaires divers**
- 41 : Fabrication de boissons et alcools**

source : INSEE, NAP 100

Nous précisons également que nous centrerons nos observations de terrain sur les P.M.E. agro – alimentaires de la région Nord Pas-de-Calais. Les Industrie Agro –Alimentaires (IAA) représentent un ensemble de secteurs industriels important dans cette région et contribuent pour une part non négligeable au produit régional. En termes d'emplois, il regroupe 3,13 % de l'emploi salarié total et 11,83 % de l'emploi salarié industriel en 1992 ⁽⁵⁾ . Nous pouvons recenser quatre facteurs principaux expliquant cette place dans l'industrie régionale :

- . un marché régional de taille importante ;
- . des réseaux de distribution adaptés ;
- . des centrales d'achats efficaces ;
- . une agriculture développée et diversifiée.

⁽⁵⁾ **GUILLOT F.** [1995], INSEE Résultats Emplois – Revenus, L'emploi départemental en France métropolitaine au 31 décembre 1992.

Dans la région Nord Pas-de-Calais, les secteurs agro-alimentaires sont bien implantés (même s'ils ont perdu 14 % de l'emploi salarié entre 1984 et 1991), notamment par rapport aux secteurs agro - alimentaires nationaux puisqu'ils regroupent ⁽⁶⁾ :

- . 6,8 % du nombre d'établissements
- . 7,7 % de l'effectif salarié total
- . 7,9 % du montant des rémunérations
- . 10,4 % des investissements corporels hors apports

Par ailleurs, en 1991, la région Nord Pas-de-Calais se situait en tête des régions françaises en termes d'investissements réalisés dans ces secteurs agro - alimentaires ; la productivité apparente du travail s'est accrue et dépasse maintenant la moyenne nationale ; entre 1984 et 1990, le taux d'exportation est passé de 15 % à plus de 20 % ⁽⁷⁾ .

Pourtant, les secteurs agro - alimentaires font face, pour l'instant encore, à une rupture dans la mesure où ils passent progressivement du statut d'industrie plutôt " traditionnelle " (caractérisée notamment par un processus de production artisanal) à celui d'industrie à plus haute technicité (dans laquelle la production est largement automatisée). Au niveau régional, les conditions de la réussite de cette mutation ne sont pas toutes réunies. En effet, certaines de ces P.M.E. agro - alimentaires ressentent de grandes difficultés telles que : des investissements immatériels limités, des traditions productives et marchandes encore vivaces,... Les difficultés qui ont été repérées comme étant les plus importantes sont regroupées dans le tableau n°1 ⁽⁸⁾ . Elles concernent les P.M.E. agro - alimentaires régionales pour des thèmes relatifs :

- . aux ressources humaines et à leur formation,
- . à la recherche - développement et à l'innovation,
- . à l'informatisation et à l'automatisation,
- . à la stratégie commerciale et à l'exportation

⁽⁶⁾ *source* : AGRESTE Données chiffrées, IAA n°43, EAE 1992 IAA

⁽⁷⁾ *source* : INSEE Nord Pas-de-Calais, AGRESTE, DRAF [1994], L'industrie agro - alimentaire en Nord Pas-de-Calais, Structure et évolution 1984 - 1991, Dossiers de profils n°32, AGRESTE Analyse et Etudes n°6, juin.

⁽⁸⁾ *source* : HEGO E., COLLOMBEL B. et JOIGNAUX G. [1992]

Le tableau n°1 ci-dessous présente la synthèse des difficultés liées au domaine de l'immatériel, domaine encore peu exploité par ces entreprises. On relativisera ces enseignements puisque, selon d'autres sources ⁽⁸⁾, la main d'oeuvre ouvrière est plus qualifiée dans les IAA par rapport aux autres secteurs industriels ⁽¹⁰⁾ et les investissements ont doublé entre 1984 et 1991 (passant de 1,2 milliards de francs en 1984 à 2,4 milliards de francs en 1991) ⁽¹¹⁾.

⁽⁸⁾ et notamment INSEE Nord Pas-de-Calais, AGRESTE, DRAF [1994], L'industrie agro - alimentaire en Nord Pas-de-Calais, Structure et évolution 1984 - 1991, Dossiers de profils n°32, AGRESTE Analyse et Etudes n°6, juin.

⁽¹⁰⁾ en 1990, dans la région Nord Pas-de-Calais, la répartition entre les différentes catégories socio - professionnelles se fait de la manière suivante :

	<i>chefs d'entp.</i>	<i>cadres</i>	<i>prof. interm.</i>	<i>employ.</i>	<i>ouvriers qualif.</i>	<i>ouv. non qualif.</i>	total
secteurs industriels	0,5	5,5	13,9	7,9	44,9	27,3	100,0
secteurs agro - alimentaires	0,6	6,9	13,8	10,1	46,9	21,7	100,0

⁽¹¹⁾ en francs constants de 1985

TABEAU 1 : SYNTHESE DES PRINCIPAUX HANDICAPS OBSERVABLES DANS LES
P.M.E. AGRO - ALIMENTAIRES REGIONALES (*source* : notre enquête par entretiens menée en 1991)

les ressources humaines et leur formation	recherche - développement et innovation	informatisation et automatisations	stratégie commerciale et exportation
1/ Les freins au développement de la valorisation des ressources humaines : -> l'insuffisance des formations supérieures induit un faible niveau d'encadrement, un manque de compétences, de spécialisation et de capacités d'innovation et d'expertise. -> dans les P.M.E. familiales, la mentalité du chef d'entreprise est souvent " pré - industrielle " 2/ Le recrutement : -> hésitation à l'embauche de spécialistes, -> difficultés à déterminer les qualifications requises et à les trouver ensuite sur le marché du travail -> coûts de recrutement et de formation importants.	1/ Des obstacles au développement de la R&D : -> pas de service de R&D, de budget réservé, de réel responsable pour un programme précis, -> manque de formation et de disponibilité de la part des cadres, -> contacts laboratoires / entreprises encore trop peu développés. 2/ Des innovations de produits : Elle se résume souvent à une stratégie commerciale dans la mesure où c'est le marketing qui est, en grande partie, responsable de la différenciation des produits. On pourra également consulter, sur l'innovation dans les P.M.E. industrielles, le rapport de J.P. DURAND [1988], et plus particulièrement les pages 6 à 8.	-> Les IAA sont globalement en retard sur le plan de la maîtrise des technologies (c'est-à-dire modernisation et adaptation aux nouveaux processus de production industrielle) -> Le taux d'informatisation est directement proportionnel à la taille des entreprises. L'intégration de l'informatique dans les P.M.E. reste limitée. En effet, -> l'informatisation industrielle éprouve des difficultés à pénétrer dans les P.M.E., -> certaines conditions organisationnelles pouvant favoriser l'introduction de l'automatisation sont difficilement respectées (gestion quantitative et qualitative des approvisionnements, stratégie commerciale prospective, fonctionnement des processus de production, formation du personnel d'encadrement), -> le choix de la solution à un problème informatique repose essentiellement sur la relation client / prestataire et exige des compétences partagées, -> l'offre n'est pas parfaitement adaptée à la demande des P.M.E.	-> La formulation de la stratégie commerciale de la P.M.E. est le plus souvent vague et sans objectif bien déterminé, -> L'exportation représente une part relativement faible des débouchés des P.M.E.. Les problèmes d'exportation sont liés : . au caractère régional de la P.M.E., . à des informations peu accessibles concernant les marchés internationaux, . à l'existence de réglementations nationales, . à des obstacles linguistiques.

Cet ensemble de secteurs a su sauvegarder de nombreuses spécialités et traditions, notamment grâce aux petites et moyennes entreprises. La région est également en position de leader pour plusieurs production et notamment : la chicorée en grain, les enzymes industrielles de fermentation, les salaisons maritimes, les produits amylacés et corps gras raffinés, la confiserie et la chocolaterie, la brasserie,... Cependant, les secteurs les mieux représentés sont ceux de la première transformation, autrement dit les produits bruts à faible valeur ajoutée. On a pu constater récemment les signes d'une diversification, favorisée par des comportements de consommation se dirigeant de plus en plus vers des produits à forte valeur ajoutée.

Pour la recherche de terrain liée à la présente thèse, nous avons choisi, pour la constitution de notre échantillon de privilégier trois branches des secteurs agro - alimentaires⁽¹²⁾ :

- la charcuterie – salaisonnerie	code NAP 600 : 3504
- la chocolaterie – confiserie	code NAP 600 : 4031
- la brasserie	code NAP 600 : 4106

En effet, pour chacun de ces secteurs, nous avons pu rassembler un certain nombre d'informations susceptibles de nous aider à comprendre la démarche des entreprises en termes de besoins de services et de mode de coordination avec les prestataires. Par ailleurs, chacun de ces secteurs illustre des configurations possibles différentes (d'autres informations complémentaires sur le choix de ces secteurs agro - alimentaires dans le chapitre deux).

Le secteur de la charcuterie – salaisonnerie (qui représente plus de 8 % des P.M.E. agro - alimentaires régionales) est très hétérogène quant à la taille des entreprises qu'il regroupe. En particulier, de très petites entreprises font partie de ce secteur qui est, de manière générale, peu organisé au niveau de la profession.

La chocolaterie – confiserie est un secteur clé de la région, notamment pour ce qui concerne la confiserie dont la production régionale est la plus importante en France (27 %). La structure de ce secteur (qui compte environ 5 % des P.M.E. agro - alimentaires de la région) met en évidence quelques unités importantes de grands groupes qui cohabitent avec de petites firmes régionales. Celles - ci tendent à s'organiser sur différents points et spécialement pour des opérations liées à l'exportation puisqu'elles coopèrent grâce à l'intervention de leur syndicat professionnel.

(12) L'annexe n° 1 répertorie, pour les IAA, la Nomenclature d'Activités et de Produits des niveaux 100 et 600.

Quant au secteur de la brasserie (qui, au niveau régional, assure le quart de la production nationale), il bénéficie d'un syndicat professionnel puissant et organisé, notamment à propos des questions de qualité. Il est également caractérisé par de très petites unités dont certaines fabriquent des bières spéciales.

A ce jour, peu de travaux ont mis l'accent sur les besoins des P.M.E. (quel que soit le secteur d'activités auquel elles appartiennent) en activités de services et encore moins se sont penchés sur la coordination des agents concernés. Diverses recherches ⁽¹³⁾ se sont intéressées au recours des grandes entreprises à ces activités de services et à la manière selon laquelle ces besoins étaient satisfaits. Dans le cas des P.M.E., et notamment pour ce qui concerne les P.M.E. agro – alimentaires, la question du mode de satisfaction de ces besoins en services n'a été que peu traitée (voir par exemple **MARCHESNAY M.** [1988], des enquêtes du Crédit d'Equiptement des P.M.E. ou encore des travaux à caractère régional).

Avant d'approfondir cette question relative au processus (élaboré simultanément par la P.M.E. et le prestataire de service) de construction et de coordination de ce que nous appellerons par la suite la relation de service, nous pensons qu'il est utile d'apporter des précisions quant aux services sur lesquels nous allons porter notre attention.

LES ACTIVITES DE SERVICES CONSIDEREES : LES SERVICES D'ETUDES, DE CONSEILS ET D'ASSISTANCE

Notre recherche s'intéresse exclusivement à la relation entre les P.M.E. et certains services destinés aux entreprises. Selon la nomenclature de l'INSEE, ces activités sont définies comme étant des Services Marchands Rendus aux Entreprises. Parmi ces prestations, nous nous focaliserons sur la Branche 77 regroupant les services d'Etudes, Conseils et Assistance (ou services de haut niveau, services complexes ou encore services intellectuels).

Nous ne négligerons pas pour autant certains services non marchands. En effet, et c'est une des particularités des P.M.E., ces services ont un rôle important à jouer dans les relations qui s'établissent entre les P.M.E. et les services marchands auxquels elles sont susceptibles de faire appel.

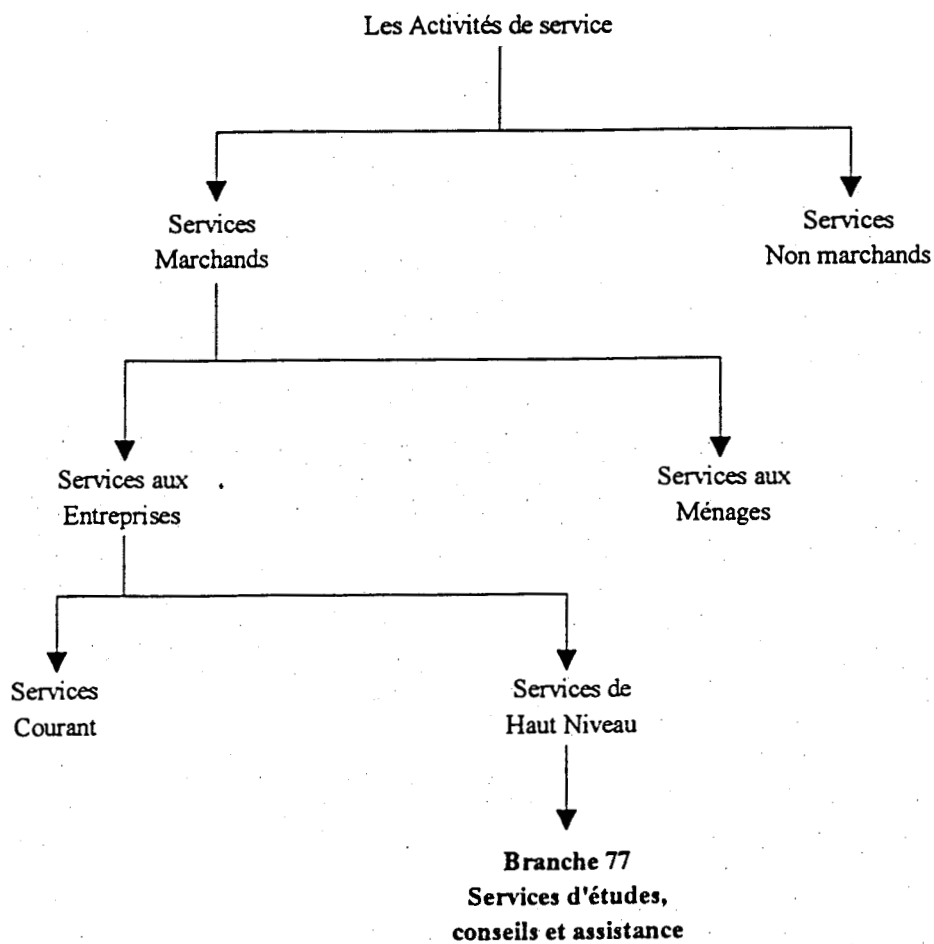
⁽¹³⁾ Voir par exemple à ce sujet **ERMES** [1988]

Le schéma n°1 replace la Branche 77 des services d'études, conseils et assistance dans l'ensemble des activités de services en différenciant successivement :

- les services marchands des services non marchands,
- les services rendus aux entreprises des services aux ménages,
- les services courants des services de haut niveau.

SCHEMA 1 : LES SERVICES D'ETUDES , CONSEILS ET ASSISTANCE

DANS LES ACTIVITES DE SERVICES



Puis l'encadré n°2 présente l'ensemble des prestations que l'INSEE regroupe sous le rubrique : activités d'études, de conseils et d'assistance.

ENCADRE 2 : LA BRANCHE 77 (EN NAP 600)

ACTIVITES D'ETUDES, DE CONSEILS ET D'ASSISTANCE

- 7701 : Etudes techniques**
- 7702 : Etudes économiques et sociologiques**
- 7703 : Etudes informatiques et d'organisation**
- 7704 : Travaux à façon informatiques**
- 7705 : Services rendus par les architectes**
- 7706 : Services rendus par les métreurs et les géomètres**
- 7707 : Conseils en information et en documentation**
- 7708 : Services des cabinets juridiques et des offices publics et ministériels**
- 7709 : Expertise comptable et analyse financière**
- 7710 : Services rendus par les créateurs et les intermédiaires en publicité**
- 7711 : Services rendus par les régies publicitaires**
- 7712 : Travaux à façon divers**
- 7713 : Prestation temporaire de personnel**
- 7714 : Services divers rendus principalement aux entreprises**
- 7715 : Services rendus par les ordres et syndicats professionnels**

source : INSEE, Nomenclature d'Activités et de Produits

L'intérêt porté par les P.M.E. au recours aux activités de services est grandissant, notamment du fait du poids pris par ce type de consommation intermédiaire dans la production (le chiffre d'affaires de ces activités correspondant à la branche 77 a augmenté de 46 % entre 1988 et 1991 ⁽¹⁴⁾). Une des explications est que : « *L'incorporation de services et de connaissances au produit permet d'augmenter la rentabilité de l'activité* » (ALTER N. [1990])

⁽¹⁴⁾ source : INSEE EAE Services

page 12). Un autre élément d'explication considère que les services de conseil sont aussi des réducteurs d'incertitude (GADREY J. [1992a] page 170). Ainsi, l'expansion des services découle des évolutions qualitatives du système productif.

Les entreprises ressentent aujourd'hui et de plus en plus, sous la contrainte de la concurrence, la nécessité d'accroître leur efficacité dans un contexte de complexification de la production et de ses processus. Elles ont alors à combiner la recherche de gains de productivité et la diversification des productions, la continuité dans la production de standards industriels (produits génériques) et l'élaboration de biens spécifiques (produits dédiés) ou encore la recherche d'économies d'échelle et d'économies de variétés. Mais, en tout état de cause, les modifications apportées aux processus de production, notamment par l'intermédiaire de changements technologiques, sont à l'origine d'un ensemble varié de fonctions de services, dont l'utilisation apparaît tout au long du déroulement de la production et jusqu'à la vente de celle-ci (GIARINI O. et STAHEL W.R. [1990]).

Ce choix requiert des dépenses courantes ou des investissements immatériels qui induisent une absorption, par le système productif, d'informations, de connaissances scientifiques, d'expériences et de compétences de tous ordres. A. BRESSAND et K. NICOLAIDIS [1988] soulignent le nouveau rôle de l'information comme médiateur de l'échange économique : accompagnée d'une dimension cognitive, relationnelle, ... elle est « *au centre de la production et de la consommation des services au lieu d'en être seulement un facteur permissif* » (page 146).

Les activités de services intellectuels rendus aux entreprises sont aujourd'hui vues comme un nouveau type de dépenses ainsi que l'indiquent P. CASPAR et C. AFRIAT [1988]: « *Les chefs d'entreprise ont progressivement appris et accepté que les dépenses supplémentaires à consentir ne se situent pas seulement au moment de l'introduction de l'innovation technique mais bien avant en amont ; elles ne se situent pas seulement dans le palpable, le visible, l'immédiatement utilitaire et rentable, mais dans la préparation des esprits, la création de potentiels, l'assimilation de nouvelles logiques par les personnes concernées ainsi que par le développement de leur autonomie et de leur intelligence des situations* » (page 26). Autrement dit, ces nouvelles dépenses sont en partie consacrées à l'acquisition d'informations, provenant elles-mêmes d'une démarche intégrant l'utilisation et l'accès à l'usage (MAYERE A. [1990]) dans le cadre de l'exécution d'une prestation de service intellectuel. Le développement des services est donc bien lié aux besoins croissants en informations de la part des entreprises et le développement des P.M.E. va également dans ce sens.

PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE

Les formes actuelles de modernisation des P.M.E. exigent, selon **J. ROMANO** [1991], une augmentation de leurs investissements intellectuels afin « *qu'elles soient à même d'affronter avec rigueur et compétence une situation économique difficile (...) et les sociétés de conseils sont apparues comme un moyen privilégié et relativement rapide pour assurer les transferts de méthodologie nécessaire et restimuler l'ensemble de ces industries* » (page 53). On peut lier ces exigences à la notion de savoir collectif de l'entreprise, qui s'apparente, selon **A. HATCHUEL** et **B. WEIL** [1992], à un patrimoine ou capital de connaissances formé au fil de l'action. Ils définissent son existence ainsi : « *Dans la vie d'une entreprise, tout est occasion à la formation de savoirs, qu'il s'agisse des processus matériels que l'on manipule, des échanges commerciaux ou juridiques, des relations interpersonnelles ou des modes d'organisation* » (page 16).

A ce sujet, les auteurs avancent un exemple tout à fait explicite concernant la formation des savoirs : celui d'un représentant de commerce qui sillonne une région et rencontre plus ou moins régulièrement ses clients. Nous nous proposons ici de retranscrire ces propos qui semblent s'adapter parfaitement à nos questions relatives à la mise en place des prestations de services complexes : « *Le représentant de commerce accumule des faits, se forge des certitudes et conserve en permanence une série de doutes ou d'interrogations. Cet ensemble vivant de connaissances et d'interrogations est essentiel à son action. Qu'il soit truffé d'erreurs et de raccourcis, que s'y mélangent des constats et des opinions, des comptages et des croyances ne change rien au fait que cet ensemble fonctionnera pour lui ou pour d'autres, comme un savoir, c'est à dire comme une source de repères, un potentiel d'idées, ou un instrument d'action et de communication* » (page 16). Les actes formels et informels coexistent dans le comportement de ce représentant de commerce en contact avec ses clients. Dans le cas qui nous préoccupe, il s'agit de considérer simultanément le fournisseur de services de conseil et le client puisque chacun d'eux participe à la formation de ces savoirs.

Ces savoirs ainsi que les expériences et apprentissages qui leur sont associés participent à la création d'un stock commun de connaissances, c'est à dire de connaissances dont une partie s'accumule (**BERGER P.** et **LUCKMAN T.** [1986]).

Enfin, ces savoirs collectivement disponibles font référence à l'immatériel et notamment aux investissements immatériels ou intellectuels en ce sens « *qu'ils sont nécessaires à la*

gestion technique, à la gestion des ressources humaines, mais aussi à ce qui les réunit : l'organisation du travail, ses acteurs et leur culture » (ALTER N. [1990] page 18).

Or la constitution de ces savoirs collectifs, notamment dans le cas des P.M.E., passe de plus en plus souvent par le recours à des prestataires de conseils. Ceux-ci contribuent aux transferts de savoirs et à la mise en construction d'un savoir collectif dans les P.M.E. Ces savoirs collectifs reposent sur la mise à disposition ainsi que sur l'échange de savoirs généraux ⁽¹⁵⁾, en partie transférables entre les organisations elles-mêmes. Cette situation fait apparaître une variété et une complexité des échanges possibles auxquels donnent lieu les services de haut niveau : dans le cas d'une firme disposant de fonctions de services internes (ce cas de figure est plus rare dans les P.M.E. que dans les entreprises de plus grande taille), la circulation des savoirs s'exerce entre cette firme et ses prestataires de services, mais également au sein des équipes concernées dans chacune des organisations. Se met alors en place un processus d'apprentissage réciproque accompagné d'une complémentarité et d'une interaction des agents externes et internes.

Cette situation nous permet alors de formuler la problématique de notre recherche (que nous décomposerons par la suite) en ces termes :

Les prestations de conseil tendent à devenir un domaine de recours privilégié des P.M.E. Mais celles-ci éprouvent encore des difficultés à s'approvisionner en expériences, compétences et connaissances. Des relations de service particulières et très diversifiées s'établissent alors entre les P.M.E. et les consultants : ces acteurs développent des relations marchandes et non marchandes.

Il existe des mécanismes économiques et socio-économiques, codifiés ou non, qui organisent et régulent, parfois de manière durable, ces transactions et relations entre ces P.M.E. et ces consultants.

La régulation de ces relations, marquées par de très fortes incertitudes, est particulièrement éloignée du modèle standard de la coordination par les prix. Elle emprunte à des règles contractuelles et à des normes conventionnelles que l'on se propose d'explicitier.

On s'intéresse donc dans cette thèse, d'une part à l'offre et à la demande de services intellectuels destinés aux P.M.E., et d'autre part, aux interfaces et à la régulation des relations de service qui se nouent entre ces agents. On peut donc parler de deux étapes complémentaires.

⁽¹⁵⁾ ou transversaux i.e. : utiles et souvent indispensables à l'exercice de l'activité, mais qui ne sont pas immédiatement liés aux métiers fondamentaux (GADREY J. [1992c] page 199)

PRESENTATION DETAILLEE DE LA DEMARCHE

L'objectif général a été défini comme étant le suivant : comment peut-on déterminer puis analyser les relations qui se construisent progressivement entre des P.M.E. (souhaitant satisfaire leurs besoins en services de haut niveau) et des prestataires de conseils (dont la mission est d'apporter des solutions à ces besoins). La complexité de cette relation nous invite à examiner celle-ci graduellement, en dégagant à chaque étape les nouvelles informations nous permettant de clarifier cette relation particulière.

A ce niveau, il nous a semblé plus pertinent de mêler, à chacune des étapes de cette analyse progressive, des éléments théoriques et des éléments empiriques. En effet, la complexité de la relation que nous souhaitons étudier a été reconnue et révélée dès l'instant où nous avons mis en évidence les particularités des P.M.E. ainsi que celles des activités de services de haut niveau. Mais l'identification des difficultés et des solutions possibles à ces problèmes de coordination sont impossibles sans introduire une très forte dimension inductive, issue du terrain, dans le travail théorique. C'est pourquoi, nous avons délibérément choisi d'amener tout au long de la recherche des données empiriques, qui apparaissent alors non seulement comme des justifications des propos avancés, mais également comme des liaisons entre les différents recours théoriques mobilisés.

Ceci posé, la recherche peut être présentée à partir des questions suivantes.

a) Quelles informations de cadrage concernant d'un côté les P.M.E. (et plus précisément les P.M.E. agro – alimentaires régionales) et de l'autre les services aux entreprises (et notamment les activités de conseils) sont susceptibles de nous faciliter, par la suite, l'étude de leurs relations réciproques ?

Dans quelle mesure peut-on également avancer l'idée que ce type de transaction de conseil se différencie d'autres transactions plus traditionnelles, comme le sont la plupart de celles concernant les biens industriels ?

Les chapitres un et deux répondent à cette question.

Le premier chapitre analyse le poids économique des P.M.E. et démontre l'importance croissante que prennent les investissements immatériels en tant que consommations intermédiaires pour les entreprises, et en particulier les P.M.E. Ce chapitre fait apparaître que c'est l'analyse du déroulement de la prestation de conseil qui justifie les particularités reconnues de cette transaction. Il s'avère que celle-ci s'exécute, d'une part par l'intermédiaire d'une coordination itérative et d'autre part, en l'absence de standardisation globale de son processus de production.

Quant au deuxième chapitre, il présente certaines des caractéristiques générales du marché du conseil aux P.M.E., dans le cas des IAA régionales.

b) La coordination bilatérale P.M.E. / consultant peut être approchée en termes de contrat. Quels sont les apports d'une telle analyse ?

Cette question fait l'objet du *quatrième chapitre*. Dans la majorité des cas, la transaction est traduite de manière formelle dans un contrat. Celui-ci rend plus ou moins bien compte de la complexité de la relation en ce qui concerne certaines de ses caractéristiques telles que l'incomplétude, la non optimalité, la renégociation envisageable au cours du déroulement de la mission de conseil. Traitée jusqu'ici en termes économiques, il semble que cette question puisse également faire apparaître le besoin d'analyses de type socio – économique.

c) Quels types de " mécanismes socio – économiques " seraient-ils susceptibles d'assurer la régulation et la coordination de ces relations de service entre les P.M.E. et les prestataires de conseil ?

Il est en effet possible de compléter l'analyse contractuelle de la coordination en s'intéressant à des mécanismes potentiellement incitatifs, apparaissant au fur et à mesure de l'observation. L'objet du *chapitre cinq* est alors de justifier que ces mécanismes sont vécus de part et d'autre comme des conventions complétant le contrat.

Il semble alors que la relation de service s'établissant entre les deux acteurs soit à présent totalement caractérisée dans toute son " épaisseur " économique (contrat) et socio-économique (convention). Pourtant, la réalité est plus complexe lorsqu'elle dévoile des relations, non plus seulement bilatérales, mais triangulaires voire multilatérales entre les P.M.E., les consultants et d'autres agents qu'il s'agit de faire intervenir dans le modèle.

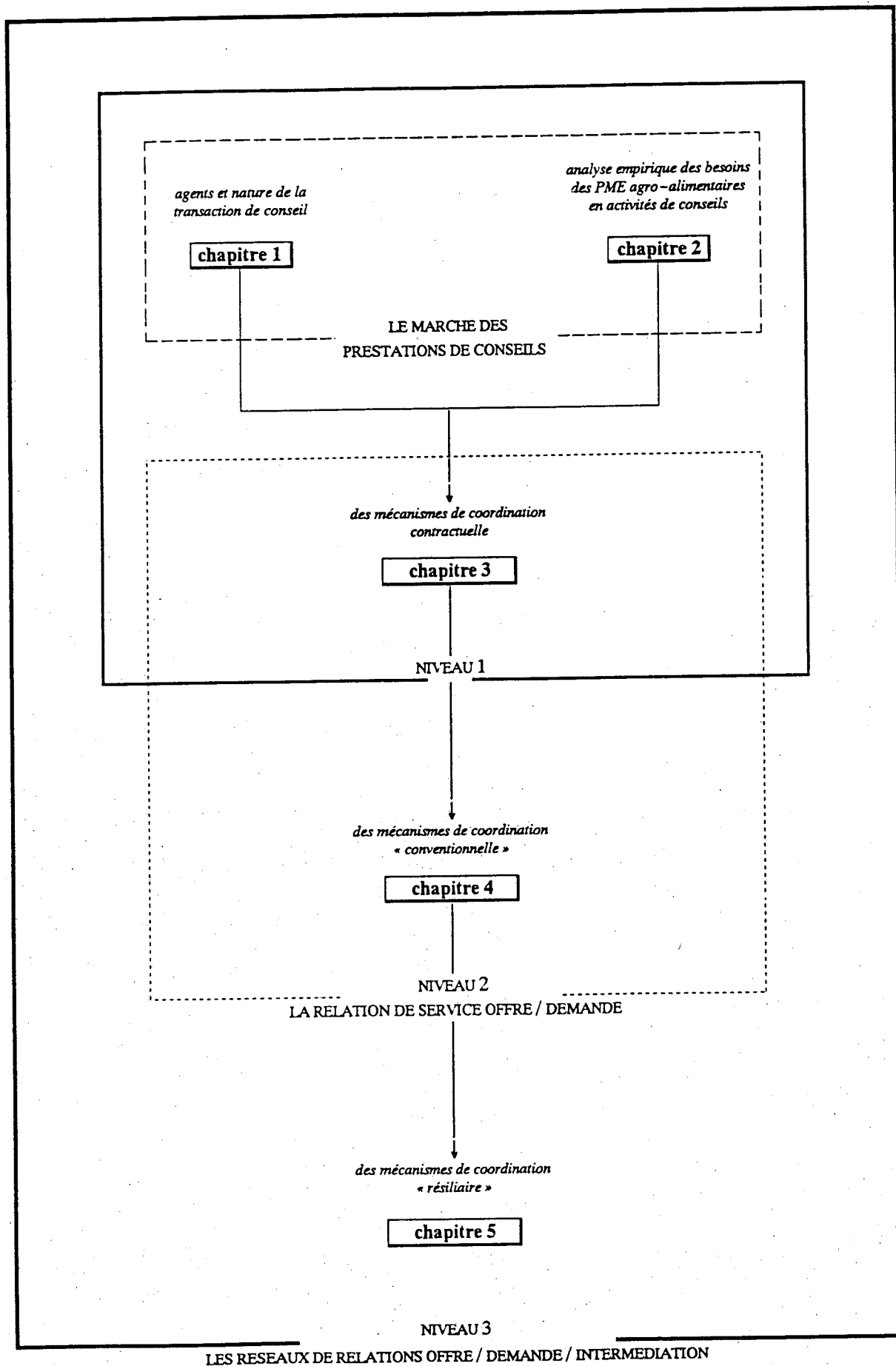
d) Quels rôles jouent, dans la coordination et le fonctionnement du marché, d'autres liens que ceux qui se nouent dans la transaction bilatérale de base?

Au-delà des relations bilatérales, il apparaît qu'une approche plus large et (complémentaire) en termes de relations de proximité et de relations triangulaires ou multilatérales fournit de nouveaux enseignements. Cela est particulièrement important dans le cas des P.M.E. C'est là l'objet du *sixième chapitre*.

Cette structuration en réseaux (sociaux et locaux) facilite l'élaboration de formes de communication diversifiées entre des personnes ou des groupes de personnes ainsi qu'une véritable coordination entre les interventions possibles de chacun (clients, prestataires, intermédiaires informationnels,...).

La page suivante reprend, de manière schématique, les cinq chapitres et présente leur enchaînement logique, ainsi que leur proximité thématique.

SCHEMA 2 : SCHEMA GENERAL D'ORGANISATION DE LA THESE



CHAPITRE 1 : LES AGENTS ET LA NATURE

DE LA TRANSACTION DE CONSEIL :

ELEMENTS DE PROBLEMATIQUE

Nous nous proposons, dans ce premier chapitre, de présenter des éléments de cadrage relatifs aux deux types d'acteurs économiques que sont d'un côté, les P.M.E. et de l'autre les firmes de conseils ou prestataires de services. Nous établirons le cadrage empirique au niveau régional. Nous analyserons ensuite, de manière théorique, la nature de la transaction de conseil entre la P.M.E. et le consultant. Cette analyse sera un fondement de la " problématique de départ " de notre recherche, celle qui sera utilisée pour la réalisation de notre enquête.

L'objectif de ce chapitre est en effet de poser les premières bases empiriques et théoriques de la recherche. Les connaissances et les hypothèses que nous avancerons ici sont relatives à ces deux agents principaux ainsi qu'à la transaction de conseil qui s'instaure entre eux. Notre intention est donc d'orienter notre travail, de poser un cadre plus ou moins formel et de repérer les éléments d'informations sur lesquels nous pourrons ensuite nous appuyer afin de procéder à l'analyse de la relation de service P.M.E. / consultant, aussi bien en termes empiriques qu'analytiques. En effet, certaines des expériences vécues par chacun des acteurs présents dans la relation sont décrites dans ce chapitre. Ces observations nous permettront ultérieurement de proposer puis de vérifier des hypothèses plus générales.

La première partie de ce chapitre procède à une comparaison, en termes économiques, des P.M.E. agro-alimentaires régionales et des P.M.E. industrielles régionales. Ainsi, certaines variables seront privilégiées telles que : le nombre d'entreprises, le chiffre d'affaires ou encore la part de ce chiffre d'affaires réalisée à l'exportation. L'objectif est ici de mieux connaître la structure économique des secteurs qui regroupent les acteurs de la demande de conseil, en faisant l'hypothèse que cette demande ne peut être comprise sans prendre en compte les caractéristiques principales des entreprises qui l'expriment.

La deuxième partie s'attache à analyser, en termes quantitatifs et qualitatifs, les investissements immatériels et les services aux entreprises, auxquels sont susceptibles de recourir les P.M.E.

Tout d'abord, nous rappellerons certaines définitions et caractéristiques de ces investissements immatériels (ou intellectuels) en observant notamment la progression des dépenses de ce type d'investissements en France. Nous nous recentrerons ensuite sur notre champ d'étude : d'une part en énonçant les principales caractéristiques des activités de conseils aux entreprises et d'autre part, en recensant les différentes catégories fonctionnelles de ces activités. Enfin, nous commenterons l'évolution de cette branche des activités d'études, de conseils et d'assistance (branche 77 en NAP 600 de l'INSEE) dans la région Nord Pas-de-Calais, région qui a servi de cadre à notre enquête.

La troisième partie de ce chapitre aura pour objet la formulation de premières hypothèses concernant la nature de la transaction de conseil. Nous montrerons alors que l'échange des connaissances et savoirs qui composent cette prestation font de celle-ci une transaction marchande particulière, en termes de coordination entre l'offre et la demande et de standardisation éventuelle de la prestation.

Puis, dans le cas des P.M.E., nous pourrions avancer, de manière provisoire, une analyse (encore partielle) des comportements réciproques des P.M.E. (éventuellement) clientes et des prestataires de services. Nous amorcerons à cette occasion une confrontation de leur choix, réflexions et intentions en la matière, sachant que leurs rôles mutuels sont, lors du recours proprement dit, à la fois différents et complémentaires. Certains travaux de terrain effectués récemment nous fourniront (§ 3.3.) des indications quant à la répartition des dépenses en conseils par domaines d'activités, aux facteurs d'accélération de la demande, aux facteurs limitatifs de cette demande, aux facteurs justifiant le plus souvent un recours au conseil ou encore aux attentes de la demande quant à la prestation de conseil.

1/ LE POIDS ECONOMIQUE DES P.M.E. DES SECTEURS AGRO – ALIMENTAIRES ET DES P.M.E. DE L'INDUSTRIE DANS LA REGION NORD PAS-DE-CALAIS

La délimitation des frontières de la catégorie P.M.E., en termes de seuils d'effectifs, n'a toujours pas donné lieu à des résultats définitivement tranchés. Pour de nombreux auteurs, le débat reste à l'ordre du jour. On repère cependant deux types de critères de seuil : des critères qualitatifs et des critères quantitatifs.

a) Des critères de seuil purement qualitatifs

Ces typologies multicritères traduisent des approches d'ordre plutôt managérial et organisationnel. Nous pouvons relever les exemples suivants :

. La **CGPME** (Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises) considère les P.M.E. comme des entreprises dans lesquelles les chefs d'entreprise assurent personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci. Cette définition de la P.M.E. fondée sur la notion de risque, de responsabilité et de direction effective de l'entreprise semble être la plus proche de la réalité mais elle se prête mal à l'exploitation statistique.

. **P.A. JULIEN** [1994a] recense (dans la littérature) de multiples typologies qualitatives des P.M.E.. Ces typologies tiennent compte des relations de l'entreprise avec son environnement. Il classe ces typologies en quatre groupes, selon qu'elles s'intéressent :

- au type d'origine ou de propriété de l'entreprise qui affecte, jusqu'à un certain point, l'évolution de la forme d'organisation de l'entreprise ; l'accent est donc mis ici sur l'entrepreneur,
- à la stratégie et aux objectifs choisis par le propriétaire – dirigeant,
- à l'évolution ou au stade de développement de l'entreprise (avec l'idée qu'il existe un cycle de vie particulier de l'entreprise),
- au secteur d'activité de l'entreprise ou au type de marché sur lequel elle évolue, en prenant en considération les technologies utilisées, les liens de sous-traitance,...

b) Des critères de seuil purement quantitatifs

L'effectif salarié de l'entreprise est le critère de seuil le plus couramment utilisé en France. Ainsi, nous pouvons distinguer les exemples suivants :

. Les enquêtes EAE effectuées par le SESSI (Service des Statistiques Industrielles) du Ministère de l'Industrie concernent les entreprises de 10 salariés et plus. Ainsi, le SESSI définit comme P.M.E. les entreprises dont l'effectif est compris entre 10 et 499 salariés.

Cependant, pour les entreprises de 10 à 19 salariés, l'enquête est plus limitée. Elle est réduite à un seul questionnaire afin d'alléger les contraintes de ces entreprises et ne porte que sur la répartition des effectifs et du chiffre d'affaires par secteur économique.

Le seuil limité à 499 salariés pose également des problèmes. En effet, la taille de l'entreprise dépend du secteur économique dans lequel l'entreprise exerce son activité, sachant que la taille moyenne est très variable selon les branches ⁽¹⁾ ⁽²⁾ .

. Considérant les découpages internes à cet ensemble d'entreprises de 10 à 499 salariés, M. DELATTRE [1982] distingue les firmes " très petites " dont l'effectif salariés ne dépasse pas les 19 personnes, les entreprises petites et moyennes dont l'effectif est compris entre 20 et 99 salariés et enfin, les moyennes entreprises dans lesquelles l'emploi salarié varie de 100 à 499 personnes. Ainsi, la catégorie des P.M.E. va de 20 à 499 salariés.

. Selon A. BIZAGUET [1991], d'autres critères quantitatifs sont utilisés dans d'autres pays. Ces critères sont liés : aux immobilisations (en Italie et en Irlande ou, encore au Japon), au montant total du bilan (en Belgique), à certains moyens de production (au Royaume Uni), au chiffre d'affaires,...

⁽¹⁾ On pourra consulter la nomenclature agrégée de l'INSEE dans INSEE et Services Statistiques des Ministères [1993], Annuaire Statistique de la France, Résultats de 1992, pp. XI-XVII. Il s'agit ici de la NAP 1973 (Nomenclature des Activités et de Produits) sachant que, depuis 1993, la NAF (Nomenclature des Activités Françaises) est en usage.

⁽²⁾ L'effectif moyen salarié par entreprise varie, selon les branches, de 1 à 3000. Ainsi, dans les secteurs agro - alimentaires, les entreprises de plus de 200 salariés pourraient être considérées comme des grandes entreprises alors que dans les secteurs des biens d'équipements, il serait pertinent de comptabiliser des entreprises de plus de 500 salariés comme des P.M.E.

Toutefois, ces critères restent très variables dans le temps et ne facilitent pas les comparaisons ⁽³⁾.

Pour notre part, nous n'avons retenu qu'une seule variable pour la suite de la recherche : l'effectif salarié de l'entreprise. Nous proposons alors d'utiliser le seuil minimal de 10 salariés et le seuil maximal de 499 salariés pour l'utilisation de la dénomination P.M.E..

Il existe en effet un consensus sur la taille maximale des P.M.E. : 499 salariés, et c'est ce seuil que nous allons retenir. Par contre, la détermination d'un seuil minimum n'a pas encore donné lieu à un accord définitif. Il s'agit alors de savoir s'il est utile de distinguer l'artisanat (ou Très Petite Entreprise : TPE) des entreprises et s'il est plus pertinent de fixer ce seuil minimal à 10 ou à 20 salariés.

De notre côté, nous avons choisi d'intégrer dans notre champ d'étude les entreprises de 10 à 19 salariés. Celles-ci sont particulièrement nombreuses au sein des secteurs agro-alimentaires et les écarter de notre étude reviendrait à perdre une partie des informations que nous souhaitons analyser, d'autant que ces entreprises jouent un rôle non négligeable dans la demande de services de conseils (nous confirmerons dans le chapitre deux que leurs attentes ainsi que leurs démarches de recours sont particulières). Au contraire, nous n'incorporerons pas dans notre étude les TPE de 0 à 9 salariés puisque celles-ci ne sont encore de très peu concernées par ces recours aux activités de conseils.

Désormais, nous verrons les P.M.E. des secteurs agro-alimentaires et les P.M.E. des secteurs industriels comme des entreprises dont l'effectif est compris entre 10 et 499 salariés. Nous procéderons, tout d'abord, à un cadrage global en situant les P.M.E. dans la région Nord Pas-de-Calais : nous analyserons l'évolution de la part des emplois salariés dans les P.M.E., quels que soient les secteurs d'activités de celles-ci. Puis notre champ d'étude se limitera aux seules P.M.E. des secteurs agro – alimentaires et industriels. Nous distinguerons à cet effet trois niveaux d'analyse :

⁽³⁾ On pourra également consulter sur ce thème des typologies quantitatives des P.M.E., dans différents pays, les références suivantes dont les auteurs recensent de nombreux autres travaux sur ce sujet :

JULIEN P.A. [1994a], Introduction à l'ouvrage collectif : *Les P.M.E., Bilans et perspectives*, Groupe de Recherche en Économie et Gestion des P.M.E., sous la direction de P.A. JULIEN, Presses Inter Universitaires, Economica, Québec, pp. 21-40 ;

RAINELLI M. [1985], L'analyse économique et les P.M.E., Actes du Colloque : *Les P.M.E. dans les systèmes économiques contemporains*, Association Internationale de Droit Economique (AIDE), Nice, 24 et 25 janvier, pp. 14-16.

- . les P.M.E. des secteurs agro – alimentaires par rapport à l'ensemble des secteurs agro – alimentaires dans la région (nous comparerons les données obtenues avec celles caractérisant la situation française),
- . les P.M.E. des secteurs industriels par rapport à l'ensemble des secteurs industriels dans la région (nous comparerons également les données obtenues avec celles caractérisant la situation française).
- . les P.M.E. des secteurs agro – alimentaires par rapport aux P.M.E. des secteurs industriels dans la région Nord Pas-de-Calais.

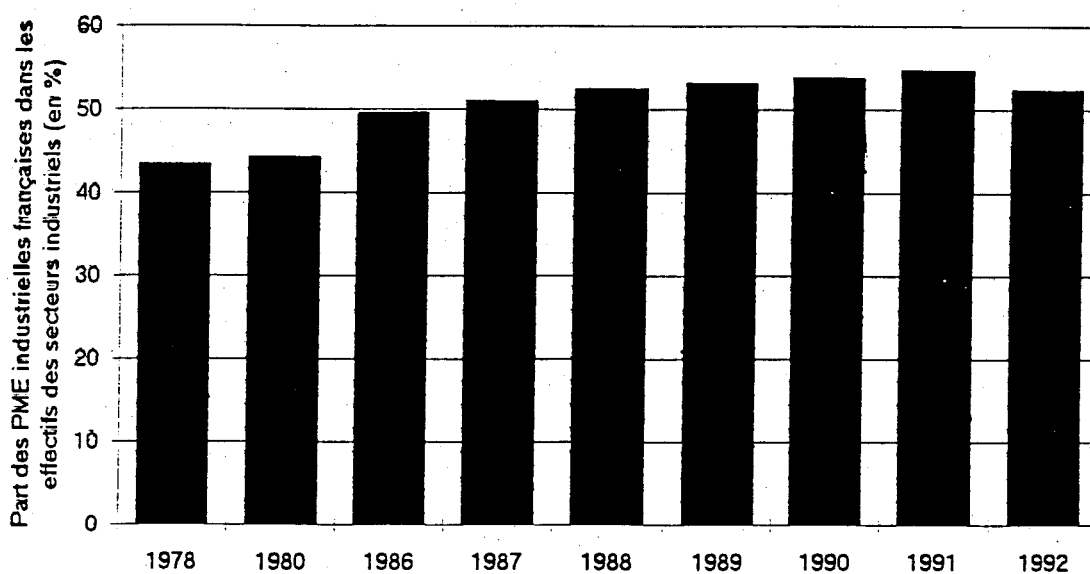
1.1. L'emploi dans les P.M.E. régionales

On procède tout d'abord à un cadrage général (graphique 1.1.) donnant une évolution entre 1978 et 1992 de la part des salariés dans les P.M.E. des secteurs industriels dans l'ensemble des entreprises françaises.

GRAPHIQUE 1.1. : PART DES P.M.E. INDUSTRIELLES FRANÇAISES

DANS LES EFFECTIFS SALARIES INDUSTRIELS

EVOLUTION 1978 – 1992



source : SESSI, [1991] et [1995] ⁽⁴⁾

⁽⁴⁾ Depuis le 1er janvier 1993, les entreprises de 10 à 19 salariés ne sont plus interrogées et ne font donc pas partie de cette enquête.

Depuis 1978, la part des P.M.E. industrielles françaises dans les effectifs s'est accrue de plus de 11 points (43,5 % en 1978 et 54,8 % en 1991). Cette évolution traduit un double effet : un effet démographique et un effet à structure constante.

- l'effet démographique correspond à :

- . la réduction progressive des effectifs de certaines unités de production qui sont alors comptabilisées en tant que P.M.E. (ou glissement d'unités) ;
- . l'apparition de nouvelles unités de production de petite taille, notamment par rupture ou modification de structure (absorption, fusions,...). Autrement dit, les restructurations d'entreprises génèrent la création de P.M.E. ;
- . la défaillance d'entreprises sur la période considérée.

- l'effet hors modification de structure s'analyse de la manière suivante :

- . jusque 1989, l'effectif salarié des P.M.E. industrielles décroît moins que dans les grandes entreprises ;
- . depuis 1989, on observe une progression de l'emploi industriel dans les P.M.E.

1.2. Nombre d'entreprises, chiffre d'affaires et part du chiffre d'affaires à l'exportation dans les P.M.E. industrielles et agro-alimentaires régionales

Les graphiques ci-dessous (graphiques 1.2., 1.3. et 1.4.) apportent certaines précisions sur les principales grandeurs caractérisant les entreprises industrielles. Nous prendrons les résultats relatifs aux P.M.E. des secteurs agro-alimentaires que nous comparerons à ceux des P.M.E. des secteurs industriels et ceci concernant :

- . le nombre d'entreprises,
- . le chiffre d'affaires,
- . la part du chiffre d'affaires à l'exportation.

1.2.1. Le nombre d'entreprises

Dans la région Nord Pas-de-Calais et sur un total de 258 entreprises appartenant aux secteurs agro – alimentaires ⁽⁵⁾ , dont la taille minimale est de 10 salariés, 3,4 % sont des entreprises de plus de 500 salariés et donc 96,6 % d'entre elles sont des P.M.E.

Il s'agit à présent de pondérer ces données avec celles relatives à l'emploi salarié. En effet, les entreprises d'au moins 500 salariés regroupent 39 % des salariés de ces secteurs tandis que les P.M.E. regroupent 61 % des salariés ⁽⁶⁾ .

Symétriquement et concernant cette fois les secteurs industriels, les entreprises d'au moins 500 salariés regroupent 33,7 % des salariés de ces secteurs tandis que les P.M.E. regroupent 66,3 % des salariés ⁽⁷⁾ ⁽⁸⁾ .

⁽⁵⁾ source : INSEE, SCEES, 1991

⁽⁶⁾ Nous signalons que, sur le territoire national, la répartition concernant la part des P.M.E. des secteurs agro – alimentaires dans l'ensemble des entreprises des secteurs agro – alimentaires ainsi que la répartition de l'emploi salarié en fonction de la taille des entreprises de ces secteurs agro – alimentaires est tout à fait comparable avec les répartitions observées au niveau régional.

⁽⁷⁾ source : Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur [1995], les chiffres – clés – l'industrie dans les régions, DGSI – SESSI, Dunod, Paris, page 192.

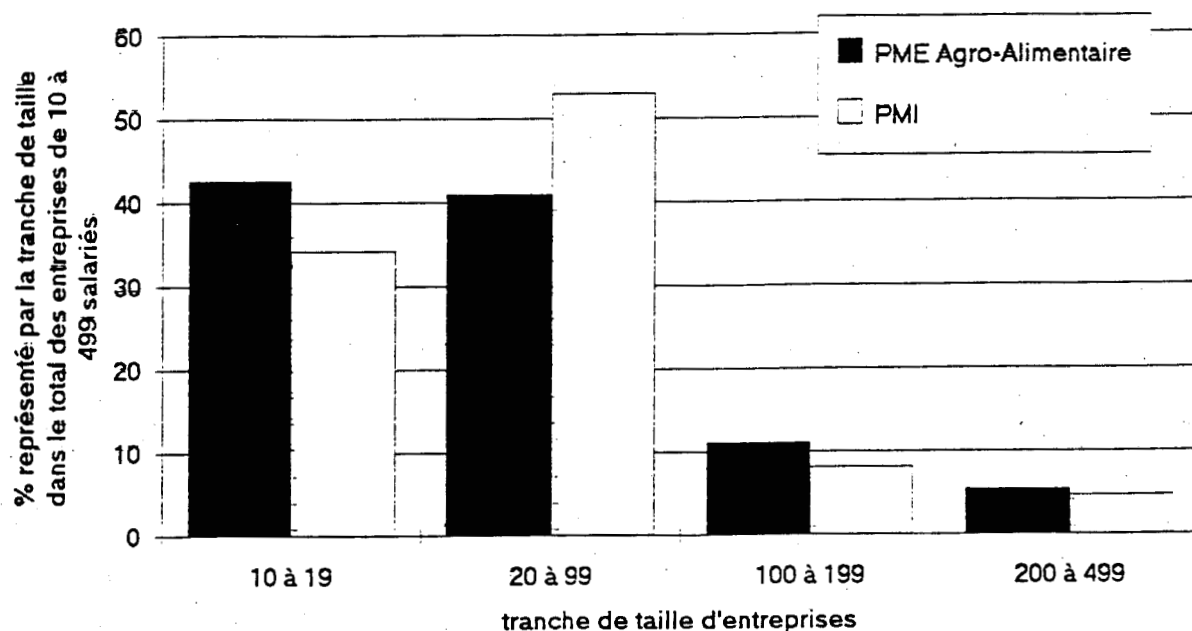
⁽⁸⁾ En France et en 1992, la répartition s'établissait de la manière suivante (pour les entreprises d'au moins 20 salariés) :

- 7,1 % des entreprises des secteurs industriels sont des entreprises de plus de 499 salariés
- et 92,8 % d'entre elles sont des entreprises de 20 à 499 salariés.
- 48,3 % des salariés (des secteurs industriels) exerçaient leur activité dans une entreprise de plus de 499 salariés
- et donc, 51,7 % de ceux-ci exerçaient dans des entreprises de 20 à 499 salariés.

source : Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur [1995], les chiffres – clés, SESSI – DARPMI, Dunod, Paris.

GRAPHIQUE 1.2. : PME AGRO-ALIMENTAIRES ET INDUSTRIELLES REGIONALES

NOMBRE D'ENTREPRISES



source : SCEES, 1991

a) de manière générale

On relève certaines différences significatives et notamment : plus la taille de la P.M.E. est faible, plus la différence entre les secteurs agro – alimentaires et les secteurs industriels est marquée.

Nous indiquons quelques chiffres seuils :

- pour les P.M.E. des secteurs agro – alimentaires, on note que c'est la tranche de taille 10 – 19 salariés qui représente la proportion maximale : 42,6 % des P.M.E. ; alors que la proportion minimale est de 5,4 % pour la tranche 200 – 499 ;
- pour les P.M.E. des secteurs industriels, un maximum d'entreprises (53 %) ont entre 20 et 99 salariés et un minimum (4,7 %) ont un effectif salarié compris entre 200 et 499 personnes.

b) en regroupant par classes de tranches de taille d'entreprises

Les pourcentages recueillis ne présentent pas de différences significatives dès lors que l'on s'intéresse aux entreprises industrielles et agro-alimentaires d'au moins 100 salariés (la différence s'établit de 0,7 à 3 points pour ces tranches de taille). Pour ces entreprises, la proportion dans le nombre total des entreprises de 10 à 500 salariés est relativement faible. La part des P.M.E. des secteurs agro – alimentaires dans ces deux tranches de taille (100 – 199 et 200 – 499) est cependant plus élevée que celle des entreprises industrielles de même taille.

A l'inverse, en ce qui concerne les deux autres tranches de taille (10 à 19 et 20 à 99), d'une part celles-ci regroupent une part plus importante des entreprises (pour l'ensemble des secteurs considérés) et d'autre part, des différences notables apparaissent ici entre les secteurs agro-alimentaires et industriels. En effet, alors que les proportions relatives à ces deux tranches de taille représentent environ 40 % du nombre total des entreprises pour les P.M.E. agro – alimentaires, les secteurs industriels présentent des disparités et notamment une différence de 20 points en faveur de la tranche 20 à 99 salariés.

1.2.2. Le chiffre d'affaires

Dans la région Nord Pas-de-Calais et sur un total de 258 entreprises appartenant aux secteurs agro – alimentaires, dont la taille minimale est de 10 salariés, les entreprises de plus de 500 salariés participent à hauteur de 37,8 % au chiffre d'affaires de ces secteurs alors que les P.M.E. y contribuent pour 62,2 % ⁽⁹⁾ ⁽¹⁰⁾.

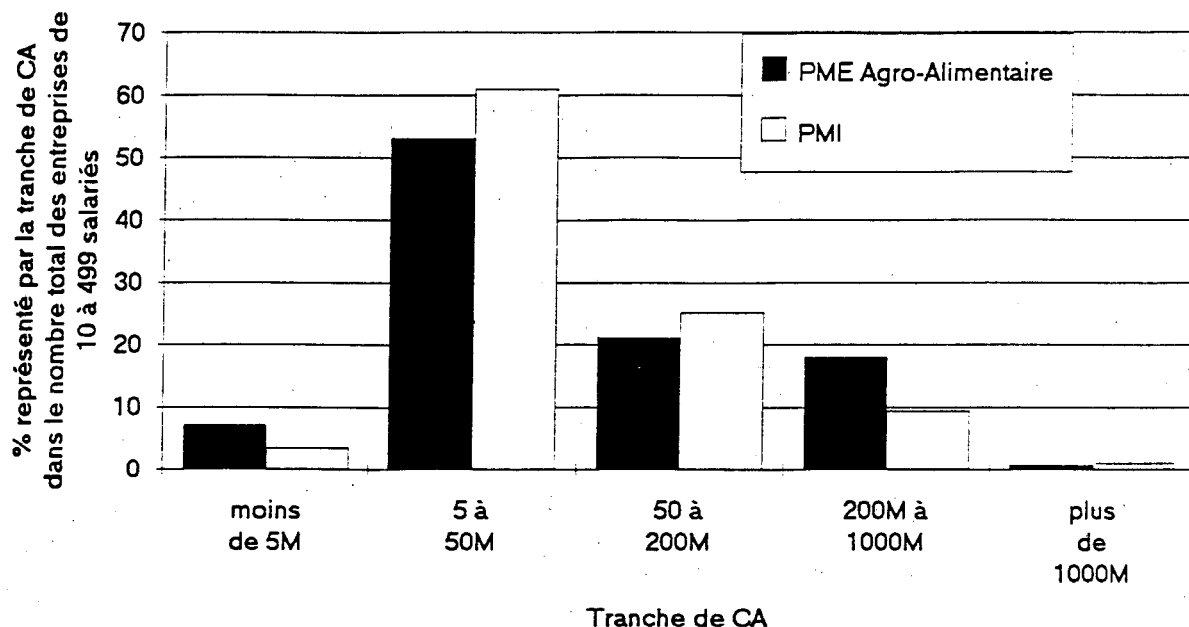
⁽⁹⁾ source : INSEE, SCEES, 1991.

⁽¹⁰⁾ Nous signalons que, sur le territoire national, la répartition concernant la part du chiffre d'affaires des secteurs agro – alimentaires réalisée par les P.M.E. est quasi identique à la répartition observée au niveau régional au sein de ces secteurs.

source : INSEE, SCEES, 1991.

GRAPHIQUE 1.3. : PME AGRO-ALIMENTAIRES ET INDUSTRIELLES REGIONALES

CHIFFRE D'AFFAIRES



source : SCEES, 1991

a) de manière générale

La répartition des P.M.E. par tranche de chiffre d'affaires à l'exportation connaît des évolutions similaires quelle que soit leur secteur d'activité. Ainsi, une minorité de P.M.E. (7 % pour les secteurs agro – alimentaires et 3,4 % pour les secteurs industriels) réalisent moins de 5 millions de francs de chiffre d'affaires. Une majorité de P.M.E. (53,1 % pour les secteurs agro – alimentaires et 61,0 % pour les secteurs industriels) réalisent entre 5 et 50 millions de francs de chiffre d'affaires. Enfin, la tranche plus de 1000 millions de francs de chiffre d'affaires est tout à fait marginale dans les deux cas.

b) en regroupant par classes de tranches de chiffre d'affaires

On repère deux classes présentant des caractéristiques différentes :

. La première classe regroupe les tranches extrêmes : moins de 5 millions de chiffre d'affaires, plus de 200 millions de francs de chiffre d'affaires. On observe, pour ces tranches qui en fait ne sont que peu représentées dans la population des P.M.E. de ces deux ensembles de secteurs, les

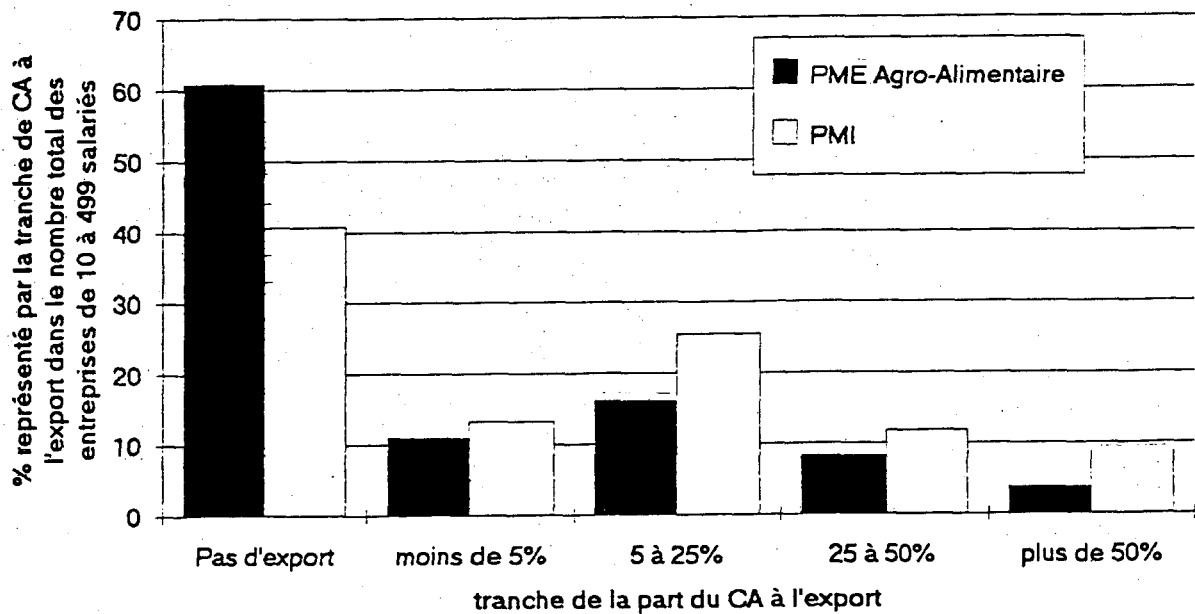
différences les plus significatives entre les secteurs agro – alimentaires et industriels. En effet, deux fois plus de P.M.E. agro – alimentaires que de P.M.E. industrielles réalisent un chiffre d'affaires de moins de 5 millions de francs de francs ou un chiffre d'affaires compris entre 200 millions de francs et 1000 millions de francs de francs. Au contraire, la proportion est inversée pour les P.M.E. dont le chiffre d'affaires et supérieur à 1000 millions de francs de francs.

. La deuxième classe rassemble les tranches intermédiaires : de 5 à 50 millions de francs de francs et de 50 à 200 millions de francs de francs. Dans ces deux cas caractérisant les situations les plus fréquentes pour les secteurs étudiés, les différences observées entre secteurs agro – alimentaires et industriels sont moindres et en faveur des seconds (de 7,9 points pour la tranche 5 à 50 millions de francs de francs et de 4 points pour la tranche 50 à 200 millions de francs de francs).

1.2.3. La part du chiffre d'affaires à l'exportation

GRAPHIQUE 1.4. : PME AGRO-ALIMENTAIRES ET INDUSTRIELLES REGIONALES

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES A L'EXPORTATION



source : SCEES, 1991

a) de manière générale

D'après le graphique ci-dessous, on observe que 60,8 % des P.M.E. des secteurs agro – alimentaires n'exportent pas contre 40,7 % pour les P.M.E. des secteurs industriels. Si l'on considère à présent l'ensemble des entreprises qui exportent, la proportion des P.M.E. réalisant une partie de leur chiffre d'affaires à l'exportation ne dépasse jamais les 25 %. De manière générale, et quelle que soit la part du chiffre d'affaires à l'exportation, la part des P.M.E. des secteurs agro– alimentaires qui exportent est plus faible que celle des P.M.E. des secteurs industriels.

b) en regroupant par classes de tranches de part du chiffre d'affaires à l'exportation

De manière plus détaillée, une majorité de P.M.E. n'exporte pas et la proportion de P.M.E. agro–alimentaires qui n'exportent pas représente une fois et demi celle des P.M.E. industrielles.

La tranche plus de 50 % (du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation) présente la différence la plus significative puisqu'on y trouve environ 9 % de P.M.E. industrielles et moitié moins de P.M.E. agro– alimentaires. C'est la tranche 5 % – 25 % qui est la plus représentée, quels que soient les secteurs d'activité.

Nous savons également qu'à côté de l'évolution du volume de l'emploi, la structure de celui-ci est tout aussi importante à étudier. Mais il ne s'agit pas directement de notre sujet d'étude. Nous pouvons cependant apporter ici quelques informations complémentaires relatives à cette structure dans la région Nord Pas–de–Calais.

Sur l'ensemble du tissu régional, le degré de qualification des emplois est plus faible qu'au niveau national ⁽¹¹⁾ . Toutefois, dans les secteurs agro – alimentaires, le taux de qualification des ouvriers est plus élevé. De manière plus détaillée, la structure de l'emploi industriel dans la région est caractérisée, par rapport à la structure française, par une sur – représentation des ouvriers, un faible taux d'encadrement et une moindre qualification. Dans l'ensemble, le profil de la structure des industries agro – alimentaires est similaire à celui de l'industrie avec cependant une plus forte proportion d'employés, un moins grand nombre d'ouvriers non qualifiés, un taux d'encadrement plus élevé et un taux de qualification ouvrière plus élevé (68 % dans la région Nord Pas–de–Calais contre 61 % en France ⁽¹²⁾).

⁽¹¹⁾ Sauf indication contraire de notre part, l'ensemble des informations concernant la structure des emplois dans les secteurs agro– alimentaires régionaux proviennent de la source suivante : INSEE, Nord Pas–de–Calais, AGRESTE, DRAF [1994], L'industrie agro – alimentaire, structure et évolution 1984–1991, Dossiers de Profils, n°32, AGRESTE Analyse et Etudes, n°6, pp. 8–10.

⁽¹²⁾ source : INSEE, ESE, 1990.

L'évolution actuelle met en évidence un niveau de qualification de l'industrie régionale qui croît progressivement. En effet, la proportion de cadres supérieurs, de techniciens, d'ingénieurs et d'ouvriers qualifiés augmente. Ainsi, le retard observé précédemment au regard de la moyenne nationale tend à s'estomper. Dans les secteurs agro – alimentaires, le même mouvement de progression des qualifications a été constaté.

De manière générale, la part des emplois qualifiés (professions intermédiaires, cadres et professions intellectuelles supérieures) augmente avec la taille de la P.M.E. Cependant, on notera une « *faible corrélation entre la structure des effectifs par qualification et la taille de l'entreprise reste faible* » ⁽¹³⁾ .

Un autre point important est l'âge de la P.M.E. En effet, la " jeunesse " des P.M.E. rend difficile l'accumulation des expériences et compétences de ses salariés. Elle ne favorise pas non plus la circulation et la complétude des informations (dont on verra plus loin qu'elles sont primordiales dans les différents contacts que ces P.M.E. peuvent avoir avec d'autres acteurs). Elle ralentit également l'élaboration et l'utilisation de langages et de savoirs communs. Mais nous n'avons pas donné un statut particulier à ces P.M.E. dans notre étude. Nous avons simplement relevé, au cours des entretiens, des propos (tenus par les P.M.E. elles-mêmes, les prestataires de services ou d'autres acteurs économiques) montrant l'influence de l'âge de la P.M.E. sur le recours aux activités de conseils.

Nous avons, dans cette partie, défini les P.M.E. comme étant des entreprises de 10 à 499 salariés. Sur cette base, nous avons pu montrer que les P.M.E. régionales des secteurs agro – alimentaires avaient certaines caractéristiques différentes de celles de l'ensemble des secteurs industriels en ce qui concerne leur effectif salarié, leur chiffre d'affaires et la part de celui-ci à l'exportation. En particulier, on retiendra que la proportion des P.M.E. de 10 à 19 salariés est plus importante dans les secteurs agro – alimentaires. Ensuite, la proportion des P.M.E. dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas les 5 millions de francs est également plus importante dans les secteurs agro – alimentaires. Enfin, la proportion des P.M.E. qui n'exportent pas est beaucoup plus élevée dans ces secteurs agro – alimentaires.

⁽¹³⁾ On peut se reporter ici à l'ouvrage du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, les Industries Agro – Alimentaires [1993], page 32.

2/ LES INVESTISSEMENTS IMMATERIELS ET LES ACTIVITES DE CONSEILS

Outre les investissements matériels qu'elles mettent en oeuvre, les P.M.E. investissent également dans ce qui est communément appelé aujourd'hui " l'investissement immatériel " ou les investissements en " matière grise ". Cette notion reste cependant encore assez floue. Il convient donc ici de déterminer précisément ce que l'on entendra par la suite par investissement immatériel, notamment pour essayer de fournir une évaluation aussi bien quantitative que qualitative de ce type de dépenses stratégiques.

Nous apprécierons l'importance de ces investissements en observant des données nationales. Puis nous nous focaliserons sur une catégorie particulière d'investissements intellectuels : les activités de conseils aux entreprises dont nous mettrons en évidence les principales caractéristiques. Nous établirons ensuite une liste (certes non exhaustive) de ces conseils reconnus comme investissements immatériels et classés par catégories fonctionnelles. Enfin, nous analyserons l'évolution qu'a connue, depuis quelques années, le secteur des activités d'études, de conseils et d'assistance dans la région Nord Pas-de-Calais.

2.1. Les caractéristiques des investissements immatériels

2.1.1. Les définitions et objectifs de ces investissements immatériels (ou intellectuels)

Toute définition des investissements immatériels les désigne comme représentant un flux venant renouveler et / ou accroître le stock de capital. Ils ont également un rôle d'accompagnateurs des investissements matériels ; autrement dit, ils ne sont pas une alternative aux investissements matériels mais un complément de ceux-ci.

De manière plus précise, l'investissement immatériel est une notion composite puisqu'elle réunit communément des domaines aussi variés que les dépenses de formation, de Recherche et Développement, d'investissements commerciaux et de logiciels. Mais cette vision semble réductrice de la réalité. En effet, il s'avère qu'on ne prend pas en compte le développement récent de certains types d'investissements immatériels, notamment parce que certaines définitions avancées paraissent restrictives. C'est le cas de la définition suivante :

« un investissement immatériel est une dépense qui, bien qu'inscrite en charge d'exploitation, développe la capacité de production et valorise l'entreprise en s'accumulant sous la forme d'un capital amortissable sur une production future et en constituant une valeur patrimoniale cessible sur le marché » ⁽¹⁴⁾.

⁽¹⁴⁾ Conseil National de l'Information Statistique

Cette définition apporte diverses précisions quant aux caractéristiques de ces investissements. En effet, leur durée d'usage s'étend au-delà d'un exercice comptable. De même, leurs effets, bénéfiques ou non, sont appelés à faire preuve d'une certaine rémanence sur plusieurs exercices comptables. Cependant, le fait qu'une telle dépense s'accumule sous la forme d'un capital, disposant d'une valeur patrimoniale cessible sur le marché, semble poser parfois des questions complexes, que nous nous contentons pour l'instant de poser. Par exemple :

- Les dépenses de formation (sur lesquelles nous reviendrons plus précisément par la suite dans le deuxième chapitre) ainsi que d'autres types de dépenses se caractérisant par des transferts de connaissances, de savoir-faire,... correspondant à du capital humain ⁽¹⁵⁾, sont directement incorporées dans les hommes qui en bénéficient. Si un salarié, ayant reçu une formation, quitte l'entreprise la lui ayant financée, celle-ci ne bénéficiera apparemment d'aucun retour sur investissement. Ainsi, pour l'entreprise, la formation ne semble pas être systématiquement accumulable ou cessible sur le marché. En d'autres termes, les opérations pouvant s'assimiler à des transferts d'informations, de connaissances, de savoirs et savoir-faire ayant lieu directement entre les hommes dans une entreprise mais également entre les entreprises, ne seraient pas toujours cessibles ni amortissables par les entreprises concernées.

- En vérité, ces dépenses en " matière grise " sont susceptibles, sous certaines conditions, de s'accumuler sous la forme d'un capital relationnel et organisationnel. Dans ce cadre, des problèmes semblables à ceux posés par la formation se posent. En effet, le capital relationnel se construit autant à l'extérieur de l'entreprise qu'à l'intérieur. Il est par ailleurs totalement immatériel, il se modifie sans cesse et repose directement sur les hommes. L'importance de ce capital dans les diverses compétences et qualifications détenues par les hommes peut être un des critères de recrutement de la part de l'entreprise intéressée mais il ne lui appartient pas et donc, il n'est pas toujours transférable ou amortissable (d'autant qu'il ne se vend pas, ni ne s'achète).

Ces différents exemples montrent clairement que des problèmes pratiques de ce type se posent couramment lors de la définition et donc de la mesure de ces investissements immatériels.

La définition donnée par l'OCDE permet de résoudre certaines de ces difficultés :

⁽¹⁵⁾ Ce capital humain représente un stock de capacités humaines économiquement productives. Ces capacités sont créées par la combinaison de compétences et d'expériences et d'investissements dans les êtres humains. On pourra consulter les travaux de T. SCHULTZ, G. BECKER et J. MINCER qui explicitent l'idée que les êtres humains investissent eux-mêmes pour accroître leur stock de capital humain.

« L'investissement immatériel recouvre toutes les dépenses de long terme, autres que l'achat d'actifs fixes, que les entreprises consentent dans le but d'améliorer leurs résultats. En plus des investissements de technologie (R&D ou acquisition de ses résultats), il concerne aussi les investissements dans la formation, dans les relations de travail, dans les structures de gestion, dans l'organisation de la production, dans l'élaboration des relations commerciales et technologiques avec les autres firmes et avec les fournisseurs et les consommateurs, dans l'investigation des marchés, l'acquisition et l'exploitation des logiciels ».

De même, le **Commissariat Général au Plan** [1983] définit l'investissement immatériel comme (cité par **CASPAR P.** et **AFRIAT C.** [1988]) :

« les frais de prospection, de RD, d'études, de publicité ; les investissements en organisation et en amélioration du fonctionnement interne ; mais aussi les investissements en commercialisation, en formation, en qualité des produits comme en présentation des produits » (page 17).

Ces définitions semblent plus appropriées à ce que nous envisageons de considérer comme investissement immatériel. Et on pourra préférer, au cours de notre propre analyse et dans une vue plus prospective, utiliser la notion d'investissement intellectuel (investissement avec une composante intellectuelle) et non plus celle d'investissement immatériel car elle consiste à miser sur l'introduction et le développement du savoir dans tous les éléments qui composent un système de production. Elle se révèle plus large et englobe ainsi une grande partie des activités de services de " haut niveau " ⁽¹⁶⁾ regroupant des activités telles que : les audits, les études, les conseils en technologie, en informatique, en recrutement, en ressources humaines, en exportation, en marketing, en qualité,...

Quant aux difficultés précédemment mises en évidence lors de l'essai d'une définition des investissements immatériels, il apparaît ici pertinent de préciser qu'il est des situations pour lesquelles la nuance entre formation et conseil se révèle être très subtile. En effet, certains prestataires de services dénommés, indifféremment, de " haut niveau " ou " intellectuels " exercent ces deux activités simultanément ou successivement lors d'une mission et ceci en présence des mêmes personnes intéressées.

Une nuance entre ces deux activités est néanmoins avancée, elle est de type réglementaire. En effet, la formation continue est une obligation fiscale de toute entreprise. Ainsi, elle requiert un

⁽¹⁶⁾ Les caractéristiques de ces activités seront largement précisées et commentées par la suite.

mode de fonctionnement qui ne peut être laissé à la libre appréciation de chacun et qui suit certaine règles bien précises. Quant aux activités de conseils, elles sont totalement libres et se situent en dehors de ce type de considérations puisqu'elles se manifestent en tant que tractation entre un client et un fournisseur (excepté les cas où l'entreprise cliente souhaite obtenir des subventions, celles-ci étant soumises à un certain nombre de règles). Nous y reviendrons avec de plus amples précisions dans un chapitre ultérieur.

Les définitions successives des investissements immatériels nous permettent de mieux cibler notre champ d'étude et de montrer que les activités de conseils peuvent maintenant être considérées comme des investissements intellectuels. Toutefois, les mesures quantitatives de l'investissement dit immatériel ne tiennent compte que des quatre types de dépenses évoqués précédemment c'est à dire : la R&D, la formation, les logiciels et les investissements commerciaux. Nous nous référerons donc à ces données pour analyser l'importance accordée aux investissements immatériels en France.

2.1.2. L'importance accordée aux investissements immatériels en France

Nous analyserons l'évolution de l'importance accordée aux investissements immatériels en France en comparant la part des dépenses qui leur est réservée avec celle destinée aux investissement dits matériels. Le tableau 1.1 ci-dessous retranscrit la progression des dépenses de ces deux types d'investissements pour l'ensemble des entreprises entre 1980 et 1991.

TABLEAU 1.1 : PROGRESSION DES DEPENSES D'INVESTISSEMENTS

POUR L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES (17)

	1985/1980	1990/1985	1991/1990
investissement matériel	+ 45 %	+ 58,3 %	- 0,2 %
investissement immatériel	+ 106 %	+ 67,8 %	+ 5,5 %
Total	+ 57,8 %	+ 61,1 %	+ 1,5 %

(17) Les calculs ont été effectués à partir des données de l'INSEE, 1993a.

Les dépenses consacrées à l'investissement immatériel demeurent toujours inférieures à celles destinées à l'investissement matériel. Mais, comme le montre le tableau ci-dessus, la progression de ces investissements immatériels est plus forte, bien qu'irrégulière.

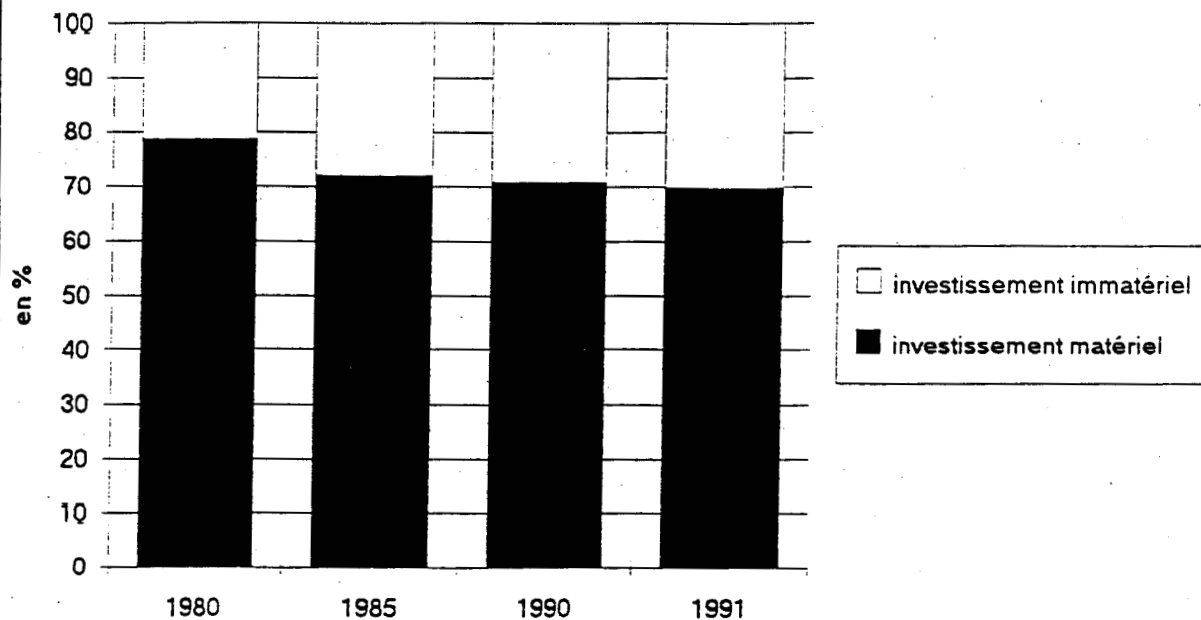
La progression des investissements immatériels date de la première moitié des années quatre-vingt, mais elle a subi un freinage substantiel après 1985. Autrement dit, alors que les dépenses d'investissements immatériels continuent d'augmenter régulièrement jusqu'en 1991, celles consacrées à l'investissement matériel ont atteint le seuil maximum vers 1990 et entament alors une phase de croissance à taux réduit dès cette date. Par ailleurs, à partir de 1990 et pour la première fois, les dépenses réservées aux investissements matériels sont en très légère (mais néanmoins significative) baisse, celle-ci atteignant - 0,2 % entre 1990 et 1991. Cette baisse est compensée par une croissance de 5,5 % des dépenses relatives à l'immatériel sur la même période.

Cependant, et comme nous l'avons déjà signalé, ces chiffres ne tiennent compte que de certains types de dépenses. Il s'agirait d'analyser la progression réalisée par les activités d'études, de conseils et d'assistance afin de voir si l'évolution (même ralentie), ne dépasserait pas les 5,5 % annoncés.

Le graphique 1.5. ci-dessous confirme cette tendance en exprimant la part que les entreprises réservent à l'investissement immatériel dans l'investissement total.

GRAPHIQUE 1.5 : PART DES INVESTISSEMENTS MATERIELS ET IMMATERIELS

DANS L'INVESTISSEMENT TOTAL DANS L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES



source : INSEE, 1993a

La part des investissements immatériels dans l'investissement total ne cesse d'augmenter et, en 1991, ils en représentent pratiquement le tiers (dix ans auparavant, leur part s'établissait à environ 20 %). Il est probable que les efforts consacrés au développement et au renouvellement de la " matière grise " continueront à progresser, avec des intentions d'investissements matériels qui resteraient globalement stables. Ainsi, l'écart absolu entre investissement matériel et investissement immatériel continue à se réduire.

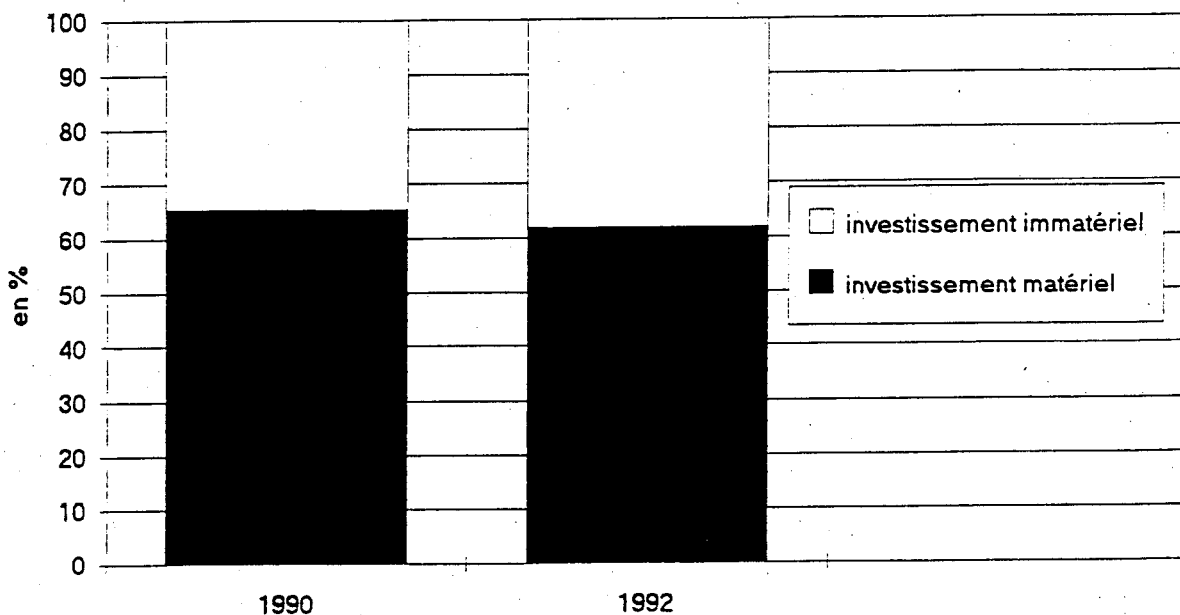
Pour compléter ces propos, nous pouvons également citer le **Commissariat Général au Plan** [1986], selon lequel « (...) *investissement physique et immatériel sont complémentaires. L'investissement physique restera le catalyseur de l'investissement global mais la part consacrée aux dépenses immatérielles s'accroîtra* » (cité par **CASPAR P.** et **AFRIAT C.** [1988] page 18).

En ce qui concerne maintenant les P.M.E. industrielles, les données disponibles nous permettent de construire le graphique ci-dessous :

GRAPHIQUE 1.6 : PART DES INVESTISSEMENTS IMMATERIELS ET MATERIELS

DANS L'INVESTISSEMENT TOTAL DANS LES P.M.E. INDUSTRIELLES

EN 1990 ET 1992



source : ALGOE, 1992

Les P.M.E. industrielles semblent privilégier l'investissement immatériel. La part qu'elles y consacrent (40 % en 1992) est plus élevée que celle observée pour l'ensemble des entreprises (environ 30 % en 1992).

Toutefois, outre la R&D, la formation, les logiciels et les investissements commerciaux, nous savons maintenant que les investissements intellectuels sont également susceptibles d'inclure d'autres types d'activités et notamment les activités ou prestations de conseils, non prises en compte jusqu'à présent. Mis à part les attributs qui leur sont inhérents en tant qu'investissements intellectuels, ces activités disposent également d'autres spécificités qui leur sont propres et que nous exposons au cours des pages qui suivent.

2.2. Les prestations de conseils aux entreprises : une catégorie d'investissement intellectuel

2.2.1. Les principales caractéristiques de ces prestations de conseils aux entreprises

Dans le cadre de notre travail, ces activités sont avant tout des services marchands rendus aux entreprises. Plusieurs typologies ont été construites pour classer les services aux entreprises qui couvrent une gamme large et diversifiée. O. BUTTNER et M.F. MOURIAUX [1982] proposent de distinguer, selon le coût de l'investissement, entre services courants, services intellectuels et services capitalistiques. A. BARCET, J. BONAMY et A. MAYERE [1983] distinguent " services de faire " et " services de conseil ". Cette typologie est reprise par M. MARCHESNAY [1985] et [1988] qui ajoute une classe intermédiaire et propose un classement entre : faire dominant, conseil dominant et services mixtes.

Comme cela a déjà été précisé dans l'introduction générale, les besoins des entreprises en services de haut niveau sont de plus en plus nombreux et complexes. Ils correspondent à un besoin général d'accompagnement des mutations de l'ensemble du système productif. L'offre de conseil est, en conséquence, contrainte d'évoluer en permanence, de se complexifier et de se diversifier. Ceci rend donc difficile la mise au point d'une définition unique de ce que sont ces activités de services complexes. Il semble pourtant qu'il faille en donner une, fut-elle provisoire. Nous retiendrons alors celle de M. KUBR [1986] : « *Le conseil est un service contracté et offert à des organismes par des personnes spécialement formées et qualifiées, qui fournit l'assistance, de manière objective, à l'organisation cliente dans l'identification des problèmes de gestion, analyse de tels problèmes, recommande des solutions à ces problèmes et aide, lorsqu'on le lui demande, à la mise en oeuvre de solutions* ».

Cette définition demeure provisoire et ceci pour quatre raisons :

- . Elle suggère que ces activités sont devenues une véritable profession autonome. Pourtant, secteur d'activité à part entière mais très hétérogène, le conseil aux entreprises dispose de frontières professionnelles mal délimitées.

- . Cette idée est renforcée par le fait que l'entreprise étant en permanence confrontée à des problèmes nouveaux, elle y remédie par la demande de nouveaux conseils.

- . Il est également important de préciser que le rôle du conseil se déplace de plus en plus d'un mode curatif (i.e. : faire appel au conseil en dernier ressort quand il n'existe pas d'autre alternative et remédier à une situation qui se dégrade) à un mode préventif (i.e. : anticiper et se prémunir contre les problèmes). Enfin, lorsque

l'entreprise s'engage dans le long terme, elle peut utiliser le conseil de façon stratégique et prospective. Le conseil est alors vu comme une action évolutive.

. Enfin, notre objectif étant l'analyse de la transaction de conseil et de la relation de service à laquelle elle donne lieu, il est entendu que nous préciserons au fur et à mesure du déroulement de l'exposé, la définition et les caractéristiques de cette activité.

Dès à présent, nous pouvons mettre l'accent sur trois des principales caractéristiques de ces activités de conseil, caractéristiques relevées par de nombreux auteurs (tels que **EIGLIER P.** et **LANGEARD E.** [1987], **DELAUNAY J.C.** [1988], **GADREY J.** [1988], **MONNOYER M.C.** et **PHILIPPE J.** [1989],...):

a) un caractère incertain

L'entreprise de conseil vend du temps de travail, c'est à dire des moyens. De ce fait, deux types d'incertitudes pèsent sur le contrat de prestation de service :

– d'une part, une incertitude quant au contenu et à la qualité de la prestation (il est impossible de connaître exactement le résultat du service au moment de l'élaboration du projet). Service complexe, le conseil repose en grande partie sur des promesses (**GENELOT D.** [1992] page 23) et la prestation « *n'est considérée comme output qu'à partir du moment où elle est vendue. Avant cela, elle n'est qu'une potentialité* » (**GALLOUJ C.** [1993a] page 2). Il en résulte qu'une prestation de conseil n'est pas aisée à définir, les résultats sont dans la majorité des cas difficiles à prédire et, ce n'est qu'à posteriori que le client peut se faire une véritable opinion de l'opération menée (**GREINER L.** et **NEES D.** [1989] page 55)

– d'autre part, une incertitude relative au prix du service rendu puisque, à prix fixé, la qualité (l'utilité) est incertaine et, à utilité donnée, le temps alloué peut varier par rapport aux clauses initiales du contrat.

De plus, il n'y a pas de rupture entre la production, l'échange et la consommation : ces opérations sont simultanées, le service n'est pas stockable.

b) une activité intellectuelle reposant sur des outils matériels

Les services de conseil sont donc une fourniture de temps de travail. Mais ils sont plus fondamentalement une fourniture d'informations et de connaissances, c'est à dire d'objets immatériels dont l'exploitation et la mise en oeuvre repose, à des degrés divers, sur des objets matériels (tels que le hardware et le software, les bases de données, les technologies de communication).

Par ailleurs, ces activités sont très variables quant à leur contenu en informations et connaissances et nombreuses sont celles qu'il est délicat voire difficile de dissocier puisqu'elles sont très fréquemment en relation entre elles. Elles ne présentent pas de frontières strictes, le prestataire ne délivre que rarement un seul conseil.

Nous pouvons alors considérer que ce marché des services de haut niveau constitue en réalité un vaste marché d'informations et de connaissances, ainsi que d'expériences et de compétences. J. ROMANO [1991] définit les rôles, fonctions et missions d'une prestation de conseil en ces termes : « *outil de gestion, accompagnateur et pilote du changement, relation d'aide, transferts de connaissances – compétences – expériences, catalyseur de transformation – organisation, (...), formation formelle et informelle, audit, coproduction,...* » (page 6).

Nous remarquons également qu'il semble plus juste de considérer l'activité de conseil comme un échange d'informations, de connaissances, d'expériences,... plutôt qu'un simple transfert : les relations entre l'offre et la demande sont ici circulaires, nous y reviendrons. Cet échange n'est d'ailleurs jamais optimisé : il est toujours possible de compléter et d'améliorer, autrement dit d'enrichir ces inputs. Et dans une firme de conseils : « *Toute performance est immédiatement attribuée à un collectif de consultants, et la société de conseil, qui l'intègre dans son capital d'expériences, peut continuer à la vendre même si le consultant en question a quitté la société (...) l'identité d'une société de conseil, son nom, fonde sa prétention à être le lieu de l'accumulation, de la concentration d'expériences spécifiques de conseils* » (ROMANO J. [1991], page 6). Il s'ensuit que la gamme des formes d'échanges possibles est très large.

c) une coproduction entre le client et le prestataire

La caractéristique principale du conseil est l'implication étroite du consommateur dans le processus même de production : « *la pratique des groupes de travail mixtes consultants / cadres de l'entreprise est de plus en plus répandue. Le fait que le client participe à l'intervention est donc devenu une des modalités de l'intervention* » (DETRIE J.P. [1989] page 8).

Cette particularité du service de conseil, relative à son mode de production a permis d'avancer qu'il faisait l'objet, le plus souvent, d'une coproduction. Celle-ci désigne les « *situations où l'entreprise participe activement à la production de service, à toutes les phases, ou aux plus importantes d'entre elles* » (GADREY J. [1988] page 140).

L'intensité de la participation du client varie selon le service produit, mais dans tous les cas « *elle intervient comme un intrant ou un modificateur du processus de production* » (MONNOYER M.C. et PHILIPPE J. [1989] page 3).

Nous nous sommes contentés ici de présenter très brièvement ces caractéristiques. Chacune d'entre elles renferme des éléments d'explication primordiaux quant à la problématique qui est la nôtre. Certains de ces éléments se trouvent au coeur même des questions que nous nous posons. Nous y reviendrons donc de manière plus précise à divers moments. Il s'agit à présent de délimiter l'ensemble des prestations de conseils auxquelles nous nous référerons par la suite : nous classons ci-dessous ces activités en catégories fonctionnelles.

2.2.2. Les différentes catégories fonctionnelles d'activités de conseils aux entreprises

Nous proposons de classer l'ensemble des prestations, susceptibles d'être demandées par les entreprises clientes et proposées par des spécialistes en services de haut niveau, selon douze grandes familles, elles-mêmes regroupées en trois catégories fonctionnelles :

a) les prestations liées aux marchés et aux produits

. les prestations relatives à certains aspects du marketing mix (ou marketing opérationnel) intégrant différentes variables dont l'entreprise dispose pour influencer le marché cible :

la publicité, la promotion des ventes

- la conception de packaging et le conditionnement
- les études de marché et canaux de distribution
- la communication

- . celles concernant l'élargissement des marchés regroupent :

- la recherche de marchés
- le conseil à l'export

- . celles liées à la qualité, en tant que caractéristique des produits, sont vastes :

- les architectes et les services vétérinaires
- les laboratoires d'analyses
- l'hygiène
- la recherche de certifications
- la recherche d'agréments
- le conseil en qualité
- le conseil en environnement

- . d'autres prestations favorisent les innovations de produits et incluent le conseil en brevets

b) les prestations liées à l'organisation de l'entreprise et du travail

- . les prestations ayant une influence sur le processus de production rassemblent :

- le conseil en informatique industriel
- le conseil en process de production
- l'assistance technique et la maintenance

- . la gestion des ressources humaines est assurée par des prestations telles que :

- le conseil en l'organisation du travail
- le conseil en gestion du personnel
- le recrutement
- les chasseurs de tête
- le conseil en gestion prévisionnelle des emplois
- la formation et le conseil en formation

- . la recherche d'une meilleure rentabilité à l'intérieur de l'entreprise peut être facilitée par le recours à un conseil en rentabilité ou en productivité

c) les prestations liées au contrôle et au management dans l'entreprise

. certaines prestations sont plus anciennes et plus courantes :

la comptabilité

l'expertise comptable

. de même, pour des besoins de connaissance interne de l'entreprise tels que :

les audits

les études

. la culture d'entreprise peut également faire l'objet de prestations de services, notamment sous une forme (relativement vague) :

le projet d'entreprise

. certaines prestations sont fréquemment et régulièrement demandées (parfois par obligation) :

le conseil juridique

le conseil en fiscalité

le conseil en finance

. enfin, nous terminerons par des prestations assez peu précises puisque regroupant un grand nombre d'actions (peut être trop diverses pour les P.M.E.) liées entre elles :

le conseil en organisation

le conseil en management

le conseil en gestion

Nous avons, jusqu'à présent, considéré ces investissements immatériels de manière assez générale, en montrant notamment que les définitions qui leur étaient attribuées, manquaient de rigueur. Les sommes financières consacrées à ces investissements sont, en conséquence, difficilement comptabilisables. De ce point de vue, il semble qu'il soit opportun de considérer l'essentiel des activités de services intellectuels ou complexes comme des investissements intellectuels, tout en sachant qu'elles nécessitent pour leur fonctionnement des investissements matériels.

Dans la partie suivante, nous présentons les évolutions significatives (en termes de nombre d'entreprises et de chiffre d'affaires) qui ont eu lieu dans ce secteur des services marchands de haut niveau dans la région Nord Pas-de-Calais.

2.3. Les firmes de conseils aux entreprises dans la région Nord Pas-de-Calais

Nous utiliserons ici les données relatives à la branche 77 (sans l'activité économique 7715 : ordres et syndicats professionnels). Nous considérons le nombre d'entreprises et le chiffre d'affaires de ces activités au niveau régional.

De manière générale, dans le cas de la France, nous observons les taux d'évolution suivants entre 1988 et 1989 puis entre 1990 et 1991. Concernant :

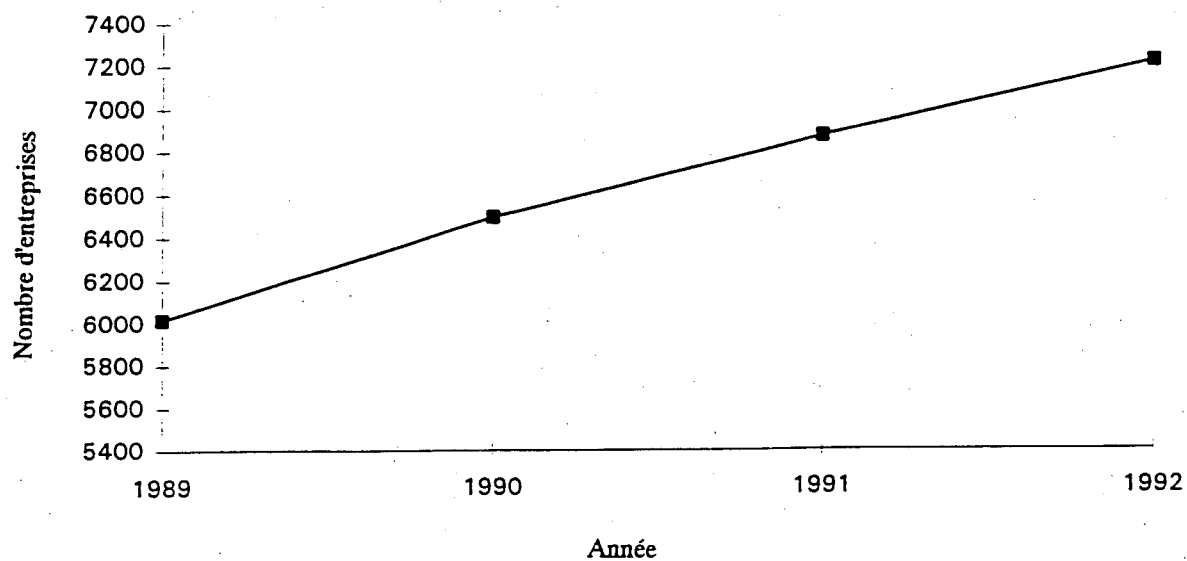
- . le nombre d'entreprises : ce taux s'établit respectivement à + 9,13 % et + 6,7 % ,
- . le nombre de salariés : il est respectivement de + 17,5 % et + 2,7 % ,
- . le chiffre d'affaires : il s'élève à + 22,6 % puis à + 6,9 % ⁽¹⁸⁾ ,

On observe donc une croissance ralentie au niveau de la France pour chacun de ces critères décrivant l'évolution de la branche 77. En ce qui concerne la région Nord Pas-de-Calais, nousd pouvons nous référer aux graphes 1.7., 1.8. et 1.9. des pages suivantes. Ils nous montrent l'évoution, entre 1989 et 1992, pour la branche 77 du nombre d'entreprises, de l'effectif salarié et du chiffre d'affaires dans la région.

⁽¹⁸⁾ source : INSEE, EAE services dans INSEE [1991], [1992], [1993c] et [1994].

GRAPHIQUE 1.7. : EVOLUTION ENTRE 1989 ET 1992, POUR LA BRANCHE 77
(activités d'études, conseils et assistance)

DU NOMBRE D'ENTREPRISES DANS LA REGION

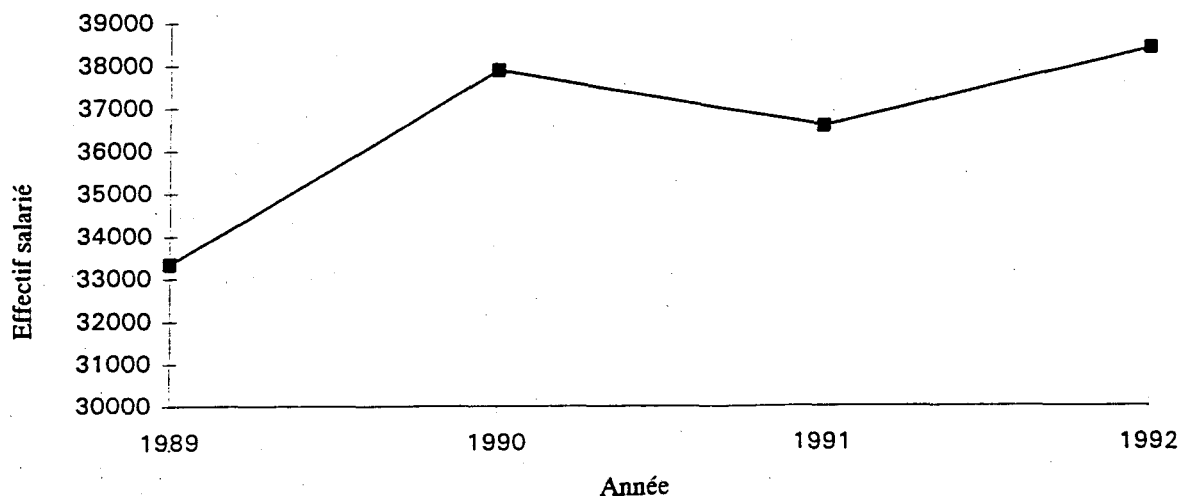


source : INSEE, EAE services

On observe une évolution du nombre d'entreprises à un taux quasi - constant sur la période 1989 - 1992. Ce taux s'élève à + 19,8 % . Dans le cas de la France et sur la même période, ce taux est de + 17,2 % . La région Nord Pas-de-Calais rattrape donc apparemment une partie de son retard, selon ce critère. Cela n'est pas vrai pour tous les critères.

**GRAPHIQUE 1.8. : EVOLUTION ENTRE 1989 ET 1992, POUR LA BRANCHE 77
(activités d'études, conseils et assistance)**

DE L'EFFECTIF SALARIE DANS LA REGION

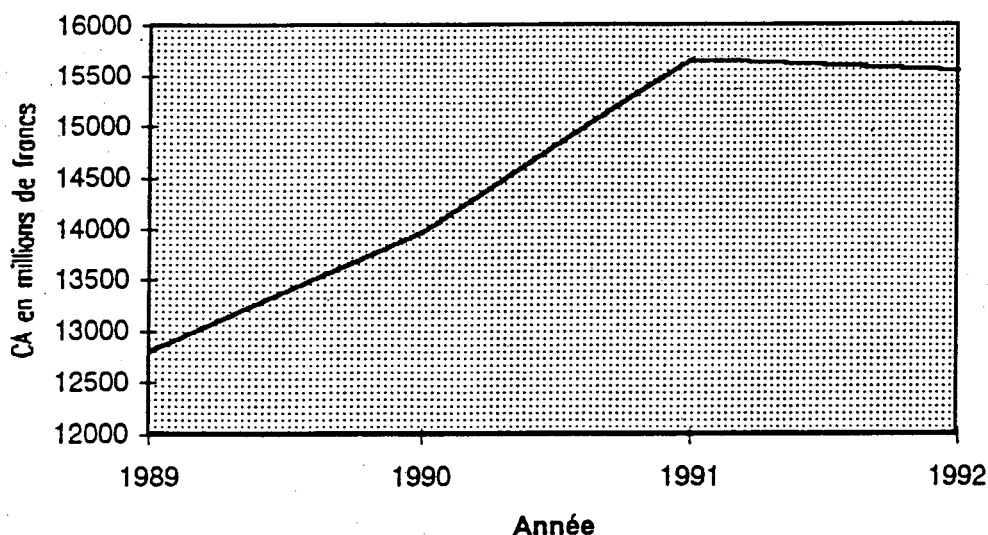


source : INSEE, EAE services

Sur l'ensemble de la période considérée (1989 – 1992), on note une tendance générale à l'augmentation de l'effectif salarié de cette branche : + 15,1 %. Cependant, on enregistre un fléchissement substantiel en 1991. Sur l'ensemble du territoire national, la croissance de l'effectif salarié est de + 8,3 %, soit presque deux fois moins élevé que dans la région Nord Pas-de-Calais.

**GRAPHIQUE 1.9 : EVOLUTION ENTRE 1989 ET 1992, POUR LA BRANCHE 77
(activités d'études, conseils et assistance)**

DU CHIFFRE D'AFFAIRES DANS LA REGION



source : INSEE, EAE services

Enfin, sur cette période (1989 – 1992), le taux de croissance du chiffre d'affaires s'établit à + 21,1 %. Pourtant, entre 1991 et 1992, le chiffre d'affaire de cette branche a diminué. On peut également signaler que, pour la France, le taux de croissance est de + 28,0 % et donc plus élevé de 6,6 points que dans le Nord Pas-de-Calais.

Jusqu'à présent, nous avons considéré indépendamment les P.M.E. et les firmes de conseils. Il convient maintenant de mettre en relation la demande des uns et l'offre des autres afin de pouvoir apprécier la nature de la transaction de conseil proprement dite, et donc le marché sur lequel elle s'exécute et les échanges de connaissances et de savoirs auxquels elle donne lieu. Nous mettrons ainsi en évidence une coordination spécifique entre l'offre et la demande de prestations de conseils. Cette coordination est, en grande partie, soumise aux caractéristiques inhérentes à la transaction de conseil. Il convient donc à présent de mettre en évidence l'ensemble des caractéristiques qui sont susceptibles d'avoir une influence sur la coordination prestataire / P.M.E., autrement dit sur la relation de service qui s'établit entre le consultant et la P.M.E. cliente.

3/ LA NATURE DE LA TRANSACTION DE CONSEIL : RESULTATS EXISTANTS ET FORMULATION D'HYPOTHESES

Dans le cas de la vente de prestations intellectuelles aux entreprises, l'approche par le marché des biens et services standard peut être considérée comme un échec partiel. En effet, la logique concurrentielle ne permet pas de parvenir à une seule situation définitive de coordination entre l'offre et la demande. C'est notamment l'impossibilité de prévoir parfaitement le comportement de chacun des agents qui se trouve être à l'origine de cette indétermination : les choix effectués sont régulièrement remis en cause tout au long du déroulement de la prestation de service intellectuel ; c'est ce que nous appellerons, pour l'instant de façon hypothétique, une coordination itérative.

Ensuite, les diverses spécificités repérées des activités de conseils ne permettent pas de concevoir une standardisation de la prestation, condition de son échange sur le marché des biens et services standard. Toutefois, il s'avère, après décomposition, que celle-ci est standardisable pour partie seulement. Cette décomposition s'effectuerait en plusieurs phases, chacune d'entre elles pouvant faire l'objet d'un traitement séparé. De cette manière, certaines de ces phases (notamment celles au cours desquelles l'intensité du phénomène de coproduction serait moindre) pourraient tout à fait s'accommoder d'un processus de standardisation partielle, ne remettant pas en cause l'absence de standardisation globale. Au contraire, d'autres phases seraient caractérisées par un phénomène de coproduction incompatible (dans ce type d'activité) avec la standardisation.

Nous approfondirons enfin le cas des P.M.E. en montrant que les prestations de conseils tendent à devenir, pour ces entreprises, un domaine de recours privilégié. Moyennant l'utilisation de différents travaux empiriques, nous ferons émerger certains traits distinctifs du recours des P.M.E. aux activités de conseils.

3.1. L'approche par le marché des biens et services standard : son inadéquation dans le cas de la vente de prestations intellectuelles aux entreprises

Nous montrerons que les caractéristiques de certains produits ne correspondent pas à celles d'un marché des biens et services standard. C'est notamment le cas des prestations de conseils pour lesquelles le concept d'équilibre concurrentiel ne peut, semble-t-il, être envisagé que par l'intermédiaire d'une coordination très particulière. En effet, le service de haut niveau nécessite, presque en continu (mais également à chaque fois qu'une entreprise recourt à une nouvelle prestation dans un domaine qu'elle connaît déjà quelque peu, suite à un précédent

recours par exemple) la présence de l'ensemble des acteurs de l'offre et de la demande afin de réaliser la prestation.

Il s'agit alors d'explicitier dans quelles mesures les connaissances ou savoirs (rattachés aux prestations de haut niveau) se différencient de ces biens et services standard.

3.1.1. Les caractéristiques des connaissances ou savoirs " échangés "

L'objectif est de souligner que les connaissances ne sont pas des produits que l'on peut appeler standard ⁽¹⁹⁾ . Les caractéristiques que nous pourrions dégager de ce qu'est la connaissance prouveront également qu'elle ne peut s'échanger sur un marché des biens et services standard.

Prenons pour première explication des propos tenus par D. BELL [1973] :

« La science possède en effet des caractéristiques propres qui la distinguent de toute autre activité, y compris le travail ; et c'est ce qui fait qu'une société fondée sur la science se différencie d'une société fondée sur l'industrie (...) cette nouvelle place de la science relève en premier lieu de son pouvoir extraordinaire de généralisation : la connaissance scientifique (à la différence des autres produits) n'est pas altérée par l'usage, mais au contraire se perfectionne et finit par ne plus rien coûter, par être gratuitement disponible. En second lieu, elle se base sur une capacité particulière de croissance de la science : chaque connaissance scientifique est non seulement un résultat, mais aussi le point de départ de nouvelles recherches ; plus nous avons de connaissances, et plus nous sommes à même d'en acquérir. Cette caractéristique interne exponentielle distingue radicalement la science de toutes les activités traditionnelles de type industriel »
(page 148).

(19) Au cours de l'échange marchand de produits standard, le produit stockable et dont la production et la vente sont différées dans le temps, se situe toujours entre le client et le fournisseur. La standardisation des produits se réalise quand existe un rapport d'échange au cours duquel les clients sont nombreux et anonymes (consommation de masse) et achètent de produits nombreux et indifférenciés (production de masse). Dans une telle situation, on ne peut repérer de lien personnel entre les offreurs et les demandeurs, i.e. entre les fournisseurs et les clients. La coordination se fait presque exclusivement par les prix et les résultats de la transaction sont supposés connus et quantifiables.

Ce type d'échange de produits standard caractérise évidemment l'achat / vente d'un grand nombre de biens économiques. En ce qui concerne les services, nous pouvons distinguer les services " courants " des services de haut niveau. Dans le cas d'un service courant (tel que les prestations de gardiennage, de nettoyage,...), la démarche suivie et les choix sont définis à l'avance de manière précise. Les effets et les résultats sont pratiquement tous connus dès le commencement de l'action de service. Certes, de légères modifications sont toujours possibles mais la plupart du temps, une telle prestation n'est soumise qu'à très peu d'aléas. Le service de type courant peut donc être assimilé à un produit standard " fabriqué " puis vendu.

O. WEINSTEIN (1989) dégage trois caractéristiques essentielles pour montrer que les conditions d'existence et d'équilibre du marché ne sont pas réunies si l'on considère la connaissance comme un bien économique. Ces caractéristiques sont les suivantes :

- . l'indivisibilité
- . l'inappropriabilité
- . l'incertitude

Nous explicitons successivement chacune de ces caractéristiques.

a) L'indivisibilité du produit connaissance

Les connaissances, et les informations qui se rattachent à celles-ci, sont, de manière générale, indivisibles puisque, une fois produites, leurs coûts d'usage est faible, voire nul (**WEINSTEIN O.** [1989]). Celui-ci précise encore que, une fois produite, la connaissance peut être dupliquée à un coût nul ou faible et en conséquence, un nombre quelconque d'utilisateurs peut se l'approprier. Enfin, la " quantité de connaissances " utilisée pour produire une marchandise est indépendante de la quantité produite. L'auteur cite ici **F. MACHLUP** (1984) : « *le montant de connaissances qui est utilisé pour faire une unité d'output peut servir à en faire $n+1$ unités, et la même connaissance qui est utilisée par n personnes (producteurs) peut permettre à $n+1$ personnes de faire le même produit* » .

b) L'inappropriabilité des connaissances

Selon **D. BELL**, la connaissance est pour l'essentiel inappropriable. En effet, même vendue à un ou plusieurs clients, elle est toujours en possession de son producteur et son utilisation n'implique pas sa disparition. Une multitude d'agents économiques peut donc être propriétaire d'une même connaissance.

Ces produits non standard que sont les connaissances ou savoirs se présentent comme étant à la fois spécialisés et dédiés : « *ceux-ci sont fabriqués selon des compétences et savoirs spécialisés propres à des personnes ou des firmes données et accordés aux besoins de demandeurs spécifiés* » (**SALAI R.** et **STORPER M.** [1994] page 15). Les relations entre les acteurs ont alors tendance à être personnalisées. Ces informations et connaissances, dont certaines sont transférées alors que d'autres sont échangées, peuvent n'exister que dans le cadre de ces relations particulières et suivies.

Autrement dit, ces connaissances, formalisées ou non, structurées définitivement ou non, sont en partie seulement appropriables, de manière non individuelle et sous certaines conditions restrictives définies par les acteurs concernés.

Cette réflexion est d'autant plus justifiée que, à la suite **M.C. MONNOYER – LONGE** [1991] (qui cite **H. LABORIT** [1974]), il est possible de distinguer trois types d'informations hiérarchisées. Cette hiérarchie suppose un enrichissement informationnel à chaque niveau où l'information est plus ou moins formalisée et organisée. Nous approfondirons cette analyse dans le paragraphe 3.1.2. : nous adapterons cette hiérarchie informationnelle au cas des services de haut niveau.

Il semble, dans le cas des prestations de conseils (nous confirmerons cette idée ultérieurement dans le § 3.1.2), qu'une appropriation privée et partielle des connaissances soit la solution la plus efficace de réussite de la mission. Pourtant, « *l'appropriation des connaissances technologiques, n'est pas en général un moyen permettant l'instauration d'un marché (et encore moins d'un marché concurrentiel). Il s'agit d'abord, pour une firme de s'assurer un monopole. La marchandisation des connaissances elles-mêmes ne se fait que de manière très partielle et sous des formes particulières* » (**WEINSTEIN O.** [1989] page 74). Dans la réalité, cette réflexion s'adapte également aux connaissances produites lors d'opérations de conseils.

c) L'incertitude sur la production de la connaissance

L'incertitude relative à la production de la connaissance est « *construite comme besoin de compréhension de l'autre : tant de sa demande que de ses capacités à produire. Chaque demande doit contenir et transférer l'information nécessaire à sa satisfaction* » (**SALAI R. et STORPER M.** [1994] page 64 et 65).

L'incertitude se manifeste à différents niveaux : au cours du processus de production, au moment de l'obtention des résultats et de l'usage de ces résultats notamment. De manière plus précise et selon **O. WEINSTEIN** (1989), l'incertitude apparaît pour les raisons suivantes :

- tout d'abord, à chaque étape, le processus de production des connaissances n'offre pas nécessairement un " produit " bien spécifié mais offre plutôt un champ d'usages potentiels ;
- ensuite, la valeur d'usage des résultats n'est pas strictement déterminée. En effet, les projets et donc les résultats qui s'ensuivent présentent des caractéristiques uniques et spécifiques, ces résultats ne sont pas quantifiables ;
- enfin, les interrelations entre les producteurs et les utilisateurs de ces connaissances sont complexes et incertaines.

Le caractère spécialisé et local des connaissances et savoirs ainsi que leur contenu informationnel font que chaque produit, qui est unique, donne lieu à une transaction unique. Dans ce cas, la concurrence porte en priorité sur la qualité du produit. Quant au prix de la transaction, producteur et demandeur s'accordent eux-mêmes sur sa détermination. Par ailleurs, l'échange de l'information est, dans la réalité, un processus de reproduction par l'intermédiaire duquel, il n'y a pas substitution mais extension de la détention de l'information (MAYERE A. [1990]). Celle-ci ajoute également que les services (et pour ce qui nous concerne plus particulièrement, les prestations de conseils) jouent un rôle spécifique dans la production d'informations. Nous montrerons dans la suite que ces services participent à la conception et à la médiation de l'information et que la valeur d'utilisation de celle-ci est partiellement conditionnée par l'usager. Il semble alors que la prestation de conseils ne fasse pas l'objet d'un échange purement standard, au sens d'échange de biens et services standard.

3.1.2. La transaction de conseil : un échange non standard

On montre, à travers différents exemples et analyses, que la transaction de conseil est une activité économique spécifique au sens de WEINSTEIN O. [1989] alors que lui-même rendait plus particulièrement compte de la production et de la circulation des connaissances scientifiques et techniques (en prenant notamment le cas de la Recherche et Développement).

Compte tenu des trois caractéristiques énoncées plus haut et relatives aux produits non standard, nous pouvons considérer que la transaction de conseil fait partie de ces produits qualifiés de connaissances ou savoirs et qu'à ce titre elle occasionne également un échange non standard. Nous avons précisé que la mise en oeuvre d'une prestation de conseil reposait sur des connaissances, expériences et compétences acquises, modifiées et complétées par les acteurs en jeu lors de la phase appelée processus de coproduction. La transaction de conseil ne peut être caractérisée et produite en l'absence de l'utilisateur (MAYERE A. [1990]).

Il existe évidemment différents degrés de coparticipation mais ce mode de relation binomiale est essentiel pour l'obtention d'une prestation de qualité. Si cette modalité de coproduction peut être repérée dans d'autres types de services que les activités de conseil, elle représente ici une caractéristique fondamentale, parce que nécessaire, entre internalisation et externalisation du recours (i.e. produire soi-même la prestation souhaitée ou solliciter l'intervention d'un consultant externe pour accomplir la mission). Ces particularités sont liées au fait que le conseil est un acte lié de production – échange – consommation de connaissances. Autrement dit, « *un simple processus ponctuel de transmission d'un produit est difficile (...) on est plutôt en présence d'une interaction continue entre activités, impliquant un système de relations directes, entre les collectifs de travail intervenant dans la production et l'utilisation des*

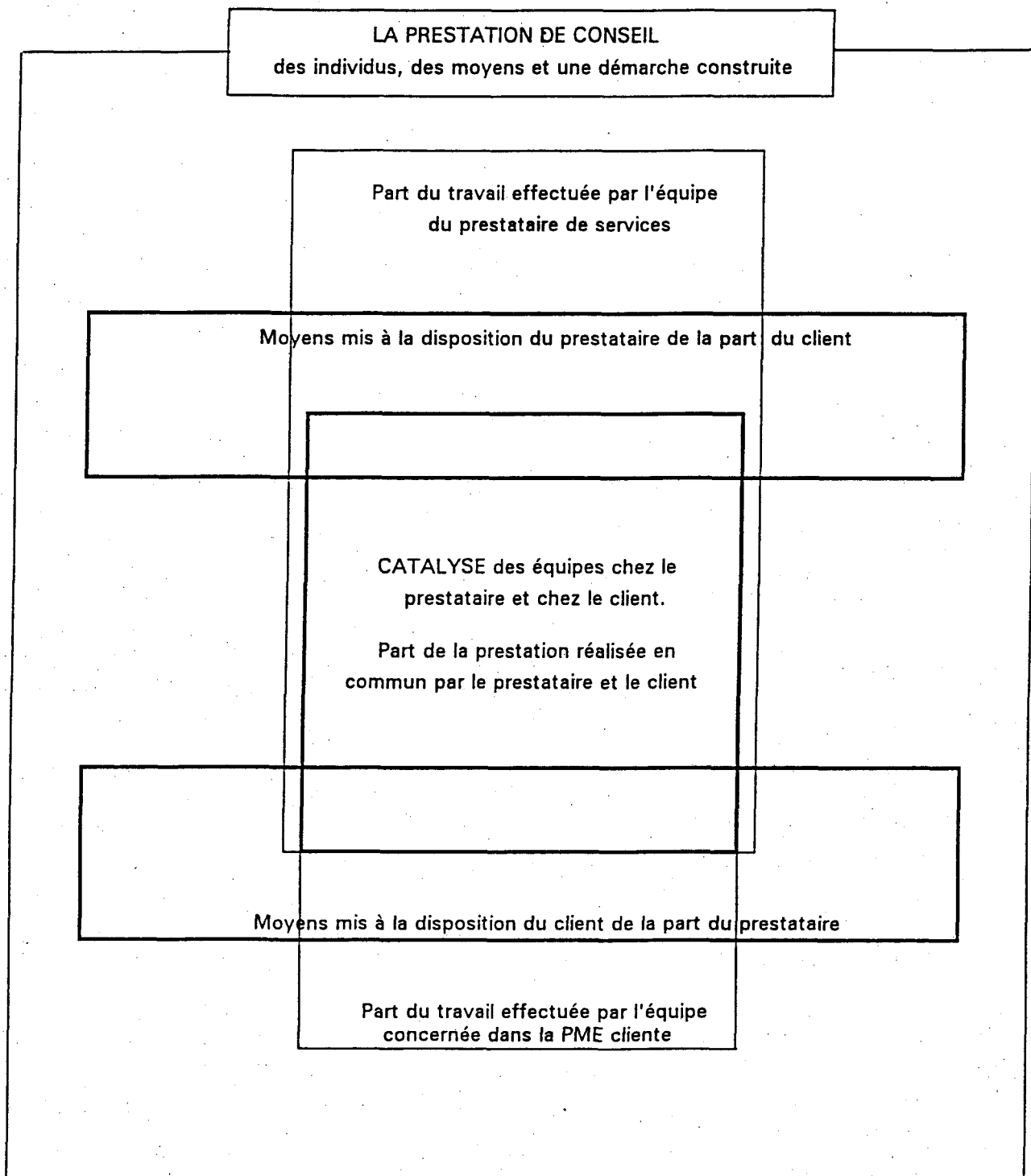
connaissances » (WEINSTEIN O. [1989] page 83). Le service est alors la « (...) résultante de l'interaction entre trois éléments de base que sont le client, le support physique et le personnel en contact » dans la société de conseil pour le cas qui nous intéresse (EIGLIER P. et LANGEARD E. [1987] page 16).

Ces auteurs précisent cependant que, dans la réalité, le système est plus large et plus ouvert puisqu'il intègre deux autres éléments. Il comprend d'une part, le système d'organisation interne de l'entreprise de service (les objectifs qu'elle poursuit, son management interne,... i.e. tout ce que ne voit pas le client) et d'autre part, les autres clients de l'entreprise de services (ainsi que les transferts auxquels ils donnent lieu, les conséquences des comportements adoptés par chacun,...).

Le schéma 1.1 met en évidence certaines hypothèses relatives à ce processus de coproduction dans la transaction de conseil. Au sein de la P.M.E. cliente, il est possible qu'une ou plusieurs personnes consacre tout ou partie de son temps de travail à la réalisation partielle de la mission de conseil. De son côté, la société de conseil accomplit une autre partie de l'opération. Enfin, le reste de la prestation est exécutée de manière complémentaire et en commun par les agents. Afin de parvenir à mettre en place le processus de coproduction, chacun des deux acteurs met des moyens et des ressources à la disposition de l'autre.

SCHEMA 1.1 : HYPOTHESES SUR LA MISE EN PLACE

DU PROCESSUS DE COPRODUCTION AU COURS DE LA PRESTATION DE CONSEIL



Ce schéma peut être enrichi en y intégrant une distinction entre trois types d'informations ou connaissances (MONNOYER – LONGE M.C. [1991] page 7) :

- l'information (connaissance) ressource,
 - l'information (connaissance) méthode,
 - l'information (connaissance) structure.
- L'information ressource correspond à la matière première dans la production d'un service (MONNOYER – LONGE M.C. [1991]). Elle rassemble essentiellement l'information apportée par le prestataire en vue de produire la prestation. On peut également y intégrer les informations acquises par la P.M.E. cliente au cours d'autres missions de services.
- L'information méthode est construite comme un ensemble de démarches raisonnées pour produire un service intellectuel. Elle joue un rôle d'outil, de moyen de production (MONNOYER – LONGE M.C. [1991]). En ce qui nous concerne, ce type d'information subit un traitement informationnel et à ce titre, elle devient un ensemble de connaissances pour chacun des acteurs. Il semble pourtant que ces connaissances ne soient pas vues et assimilées de la même manière par le prestataire et la P.M.E cliente. Même lorsqu'elles sont produites en commun, elles ne sont pas intégrées de manière similaire dans le capital de connaissances de chacun.
- Enfin, l'information structure qui, selon M.C. MONNOYER – LONGE [1991], met en forme le cadre de production de service, constitue l'infrastructure informationnelle de l'organisation et peut ne pas être formalisée en tant que telle. Elle participe alors essentiellement, d'après nous, à la phase de coproduction du service de haut niveau et utilise pour ce faire, l'information ressource ainsi que l'information méthode précédemment définies.

Après examen de ce schéma 1.1, nous pouvons confirmer l'idée selon laquelle la prestation de conseil est unique et donne lieu à une transaction unique. Sa valeur d'usage n'est donc pas transférable. C'est en particulier la partie de la prestation réalisée en commun par le prestataire et le client qui détermine une valeur d'usage singulière.

Par ailleurs, l'unicité de ce type de transaction est, en partie, conditionnée par une coordination entre l'offreur et le demandeur reposant sur des accords successifs, des compromis entre la P.M.E. et le consultant.

3.1.3. Dans le cas du conseil : une coordination itérative

Dans de nombreux cas, la logique concurrentielle ne permet pas de parvenir à un unique équilibre de marché. Ainsi, cette logique concurrentielle est remise en cause dans le cas des services de haut niveau rendus aux entreprises dans la mesure où la concurrence est tout autant qualitative que quantitative. On parlera de concurrence – performance plutôt que de concurrence – prix car dans de tels cas « *il est difficile de rattacher des prix à des unités de produits* » (DE BANDT J. [1994a] page 225).

Plus précisément, l'impossibilité de prédire parfaitement le comportement des agents ainsi que les résultats et effets de la prestation de conseil, est à l'origine de l'indétermination de l'équilibre et de l'apparition d'une multiplicité d'accords. En effet, « (...) *chacune des situations d'équilibre possibles ne peut se réaliser que si tous les agents la retiennent, et choisissent leur comportement de façon appropriée. Se trouve alors posée la question de la coordination de ces décisions individuelles. Si, par exemple, les agents sont nombreux et prennent leur décision de façon indépendante, alors rien ne garantit que les comportements convergeront vers le même équilibre. Ou plus précisément, on ne peut exclure des actions divergentes, parce que tendant vers des points différents (...)* » (CHIAPPORI P.A. [1994] pages 62 et 63) ⁽²⁰⁾.

Toutefois, tout au long de l'évolution de l'élaboration de la prestation, de nouvelles possibilités d'accords entre les deux parties apparaissent. Nous sommes donc réellement en présence d'une coordination. Celle-ci est en partie contrainte et nous incite à parler, non pas d'équilibre déterminé ou indéterminé, mais de coordination itérative. Ce concept intègre le fait que, même s'il existe un choix parmi les différents accords possibles au départ, ce choix tend être remis en cause dans la suite des opérations : un consultant en qualité définit les rôles du conseil de la manière suivante « *on conçoit, on agit, on vérifie et on recommence* » ⁽²¹⁾. Ainsi, dans la majorité des cas et dans une situation d'accords multiples, on peut néanmoins repérer une coordination unique localisée dans le temps et dans l'espace.

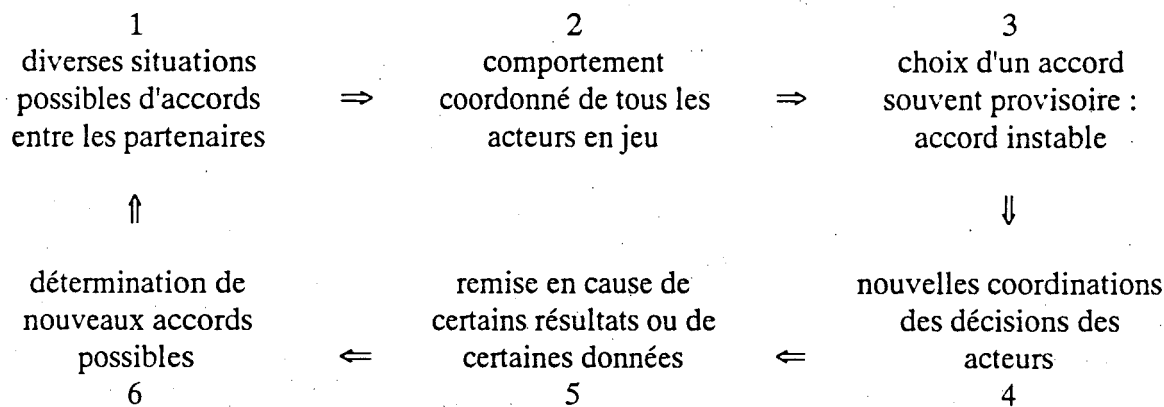
⁽²⁰⁾ Nous avons ici l'opportunité de présenter un exemple relatif aux prestations de services intellectuels. Initialement, c'est à dire au moment de la définition la plus précise possible des besoins de la demande et des propositions de l'offre, et donc avant la mise en oeuvre réelle de la prestation, plusieurs situations d'accords sont a priori possibles. Cependant, au fur et à mesure que le projet avance, les actions et les outils se définissent (suite aux différents contacts entre les acteurs en présence). Autrement dit en situation de recherche de compromis réciproques (caractérisant une coordination bilatérale) entre les divers acteurs, le nombre d'accords possibles et probables, entre l'offre proposée par le prestataire et le besoin exprimé par la P.M.E cliente, se réduit.

⁽²¹⁾ Nous apporterons d'autres précisions sur ces rôles successifs du conseil dans la suite. Nous nous contentons ici d'expliquer brièvement le sens de ces propos. Chacun de ces rôles correspond, dans la réalité, à une (ou plusieurs phases) de la mission de conseil : l'étude d'opportunité, la démarche à mettre en oeuvre, l'aide à la mise en oeuvre, l'accompagnement à la réalisation du conseil,...

Le schéma 1.2 exposé ci-dessous traduit ce processus dynamique qu'est la coordination itérative qui s'effectue, dans la durée, entre les deux agents que sont le prestataire de conseils et la P.M.E cliente. Ceux-ci ont, en effet, des choix successifs à faire compte tenu des objectifs fixés. Selon **J. DE BANDT** [1994a], les objectifs étant définis, les acteurs de l'offre et de la demande adoptent une démarche de type séquentiel. Ils " ajustent le tir " à chaque étape et définissent un ensemble de compétences et savoirs à mettre en oeuvre, pour satisfaire un besoin particulier et révélé progressivement.

SCHEMA 1.2 : COORDINATION ITERATIVE ENTRE DES ACTEURS

DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE



Nous pouvons compléter ce schéma 1.2 en citant **P. EIGLIER** et **E. LANGEARD** [1987] qui s'expriment sur cette situation d'interdépendance et d'aboutissement à l'équilibre entre les éléments et acteurs de la procédure de mise en oeuvre de la prestation :

« tout changement d'une partie ou de la totalité d'un des éléments du système aura des conséquences sur chacun des éléments et sur chaque relation du système. Il y aura, dans un premier temps un déséquilibre, puis le système après un certain temps de fonctionnement et d'adaptation retournera à un état d'équilibre » ou encore *« la production des services s'inscrit généralement dans une permanence des relations entre les partenaires. Cette permanence est une des conditions fondamentales de l'équilibre... »* (**EIGLIER P.** et **LANGEARD E.** [1987] page 12).

Ce type de coordination itérative rend difficile la formation du prix d'une prestation de conseil. La fixation des prix peut en effet s'établir à différents moments :

- avant le début du déroulement de la prestation ; pourtant la plupart du temps, l'accord entre les parties ne repose pas sur une obligation de résultat. Le client ne connaît pas ex ante les effets de la mission, ni d'ailleurs la manière selon laquelle elle se déroulera ;
- à posteriori, c'est-à-dire en fonction des résultats obtenus, lorsque ceux-ci peuvent être évalués sur une période plus ou moins longue.

Les réflexions menées jusqu'à présent nous conduisent à écarter toute possibilité d'une standardisation de ces prestations de conseil. Pourtant, dans des circonstances tout à fait particulières, il est possible d'envisager une conception légèrement différente de la production de ces activités : le service de haut niveau peut alors être partiellement standardisé. Nous étudions cette éventualité dans la partie suivante.

3.2. La standardisation de la prestation de conseil (une des conditions de sa vente sur le marché des biens et services standard) : une possibilité limitée

L'analyse précédente de l'activité de conseil et les diverses caractéristiques qui lui sont attribuées ne permettent pas de concevoir une simplification ou une uniformisation de la prestation. Cependant, il s'avère, après décomposition, que celle-ci est parfois standardisable pour partie, sans toutefois pouvoir être reproductible en totalité, comme le sont certains services (tels que les services de réparation, de gardiennage, de nettoyage,...) ⁽²²⁾.

Selon certains (notamment des prestataires de services), il semble que le processus de standardisation trouve son origine lors de prestations dispensées à des grandes entreprises. Celles-ci bénéficieraient les premières des services élaborés : elles " construisent " la prestation en interaction avec le prestataire. Au fur et à mesure, celui-ci acquiert expériences et savoir-faire. Réfléchir en termes de standardisation, même partielle, devient ainsi possible et l'accessibilité de la prestation aux P.M.E est alors envisageable.

⁽²²⁾ Nous donnons ci-dessous quelques exemples des différents types de services rendus aux entreprises :

- des services de type " courant " et donc standardisables : transport, sécurité, manutention, location,...
- des services de plus haut niveau partiellement standardisables : recrutement, publicité, formation,...
- des services de haut niveau très peu standardisables : conseil à l'exportation, conseil juridique,...

3.2.1. Les raisons de l'impossible standardisation totale

La prestation de conseil ne semble pas à priori reproductible à l'identique : elle n'est donc pas standardisable en globalité. Cette constatation ne s'explique pas uniquement par le fait que ce phénomène de standardisation paraît inconcevable et impossible à mettre en place. En effet, la première raison en est qu'une même entreprise cliente n'a jamais (sauf exception) besoin de deux prestations totalement identiques non seulement simultanément mais également successivement. Symétriquement, deux entreprises différentes ne peuvent apparemment pas éprouver le même besoin, même avec un décalage temporel puisque ce besoin est directement déterminé à partir des spécificités de l'entreprise : son organisation, sa gestion, ses produits, son personnel,... En d'autres mots, il n'existe pas de besoins " standard " car les entreprises sont très diversifiées notamment du fait de leurs contraintes internes et externes propres (**BARCET A., BONAMY J., MAYERE A. [1983]**).

Ces raisons fondent la spécificité de la prestation de conseil. Il est certes envisageable en théorie qu'en face de ces besoins toujours singuliers, l'offre cherche à vendre des solutions standard, des " solutions à la recherche de problèmes ". Il apparaît, dans le cas du conseil, que de telles stratégies expliquent la plupart des échecs rencontrés dans ce secteur, par confusion entre l'application de recettes et la mise en oeuvre de connaissances, ce qui confirme le caractère non standard des prestations de transfert de savoirs. Lorsque le processus de production se construit, en grande partie, sur la base des ressources humaines, il semble impossible d'une part, d'exécuter plusieurs fois la même mission et d'autre part, de pré-programmer dans les moindres détails l'activité et donc d'anticiper précisément les résultats de celle-ci. La prestation est élaborée au fur et à mesure de son déroulement et l'incertitude est vécue à chaque étape du processus de production.

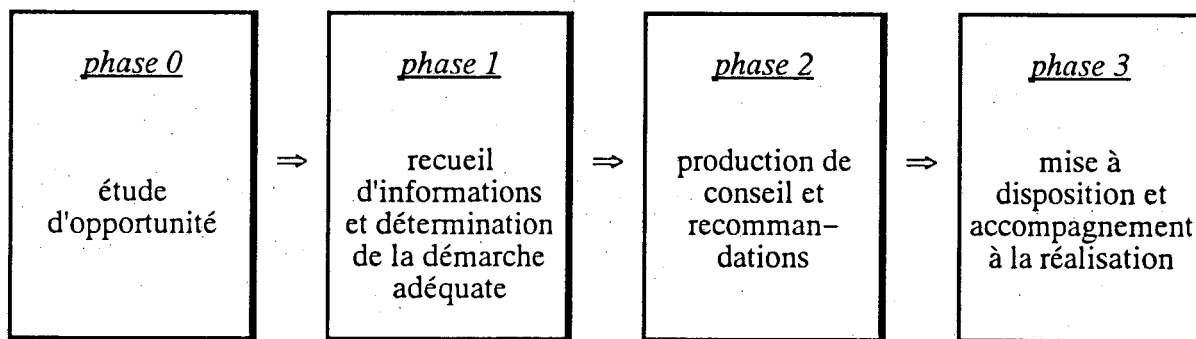
Ce besoin de spécificité de la part de l'entreprise cliente n'exclut toutefois pas que certaines étapes des prestations soient standardisées, ce que recherchent nombre de prestataires (pour des raisons de coûts essentiellement). Ceux-ci, tout en disposant de données de base différentes concernant les entreprises clientes et leur environnement, ont la possibilité, pour certaines étapes de la prestation (**MONNOYER M.C. et PHILIPPE J. [1986b]**), de standardiser la démarche. Mais, même dans cette hypothèse, les services rendus sont sensiblement voire totalement différents. Ainsi, pour une entreprise cliente, une prestation comportant une partie d'activité " sur mesure " et une autre partie d'activité plus " courante " n'apportera pas les mêmes résultats selon les données utilisées. Le service reste donc spécifique pour chaque entreprise cliente. Ce point sera développé au paragraphe 3.2.2.

On peut envisager la possibilité de concevoir cette standardisation partielle de tout un ensemble de services de haut niveau. Pour cela, il s'agit au préalable de déterminer les phases de la prestation pour lesquelles cette procédure serait envisageable.

3.2.2. Les différentes étapes d'une prestation de conseil

Il est possible de concevoir une activité de service intellectuel décomposée de la manière suivante selon quatre grandes phases (numérotées de 0 à 3) successives, ces phases étant décomposables et simplifiables dans un certain nombre de cas ⁽²³⁾ :

SCHEMA 1.3 : DECOMPOSITION CHRONOLOGIQUE EN QUATRE PHASES
D'UNE ACTIVITE DE SERVICE COMPLEXE



Décomposée selon ce schéma, chaque phase peut faire l'objet de traitements séparés et se trouve pourvue de rôles très précis . En effet,

⁽²³⁾ Nous nous sommes inspirés du schéma de GADREY J. [1992b] ainsi que de celui en trois phases élaboré par M.C. MONNOYER et J. PHILIPPE [1986c].

- La phase que nous avons appelée phase 0 correspond à l'étude d'opportunité réalisée en général par le futur prestataire. Cette identification des problèmes de l'entreprise est réalisée à partir des informations apportées par le futur client, informations qui peuvent être incomplètes, confuses voire fausses ou, au contraire très précises et même contraignantes (GADREY J. [1992b]). Nous avons utilisé le terme " phase 0 " parce qu'à l'issue de celle-ci, le prestataire et/ou le client peut constater que l'entreprise n'est pas prête pour ce genre de mission ou ne s'est pas adressée à la société de service adéquate pour la question à traiter. Dans ces deux cas, la prestation n'est pas réalisée. Autrement dit, le déroulement de celle-ci débute réellement à la phase n°1.

- La première phase consiste en une analyse permettant de cerner les contraintes et les besoins essentiels de l'entreprise cliente (cette étape correspond dans la réalité et la plupart du temps à un diagnostic ou audit simple et rapide) ainsi qu'en un choix de la démarche adéquate pour répondre au problème posé (les personnes concernées, choix du lieu de travail : en régie ou non,...).

- La deuxième étape est assimilée à un processus de recherche et d'élaboration de solutions, de tests, de contrôle, d'expérimentation, de réalisations d'activités diverses, avec peu de relation directe avec le client. Cette étape peut alors servir à différents clients et favorise le *«développement d'une mémoire, d'un acquis pouvant être valorisé dans des situations différentes»* (BARCET A., BONAMY J., MAYERE A. [1983]).

- La troisième phase, enfin, est représentée par l'acte de mise au point et d'application des solutions concrètes. Elle n'est pas une phase obligatoire de l'activité de conseil, mais de plus en plus, les entreprises souhaitent l'intervention du consultant sur ce point précis. Cette "implémentation" peut également inclure, selon les souhaits de l'entreprise cliente, le suivi du projet, son évaluation, voire des activités de maintenance et de formation (GADREY J. [1992b]). On dépasse largement ici le cadre du conseil proprement dit (nous reviendrons ultérieurement sur ce point particulier)

Nous remarquons, après cette décomposition ⁽²⁴⁾ , que les acteurs se comportent différemment selon la phase dans laquelle ils se situent. C'est en fonction des tâches (qu'accomplissent simultanément le prestataire et le client) et de la manière dont celles-ci sont réalisées qu'il est possible de déterminer quelles étapes de la prestation sont en partie ou non standardisables, tout en sachant que la prestation dans sa globalité demeure une prestation plutôt " sur mesure " .

3.2.3. La procédure de standardisation partielle des prestations de conseil ne remet pas en cause l'absence de standardisation globale

A priori, les phases les plus facilement et les plus rapidement standardisables (avec un minimum d'effets négatifs) sont celles où les relations de service entre les acteurs sont les moins intenses, c'est-à-dire celles où les relations clients / prestataires ne sont pas primordiales, ne conditionnent pas le bon déroulement de la prestation. Cette procédure de standardisation partielle trouve donc ses conditions d'existence potentielle dans la décomposition de la prestation en phases successives.

En outre, cette décomposition s'effectue de telle manière que certaines étapes s'orientent vers une activité de " conseil dominant " (caractérisée par des relations développées entre les acteurs) alors que d'autres s'orientent vers une activité de " faire dominant " (caractérisée par une démarche plus standardisée) (MARCHESNAY M. [1985] et [1988]). Ainsi, si le service *«garde son caractère modulable en fonction des besoins, il perd son aspect de produit unique non renouvelable et son aspect de bien immatériel non décomposable...»* (MONNOYER M.C. et PHILIPPE J. [1986a] page 15).

Pourtant, la réalité est plus complexe puisque les étapes sont en fait beaucoup plus nombreuses (chacune des phases précédentes pouvant être à son tour décomposée). Par ailleurs, elles ne sont pas nécessairement successives et la plupart du temps, elles se chevauchent. Certaines d'entre elles, au contraire, sont effectivement successives et sont séparées par des " temps morts " plus ou moins longs.

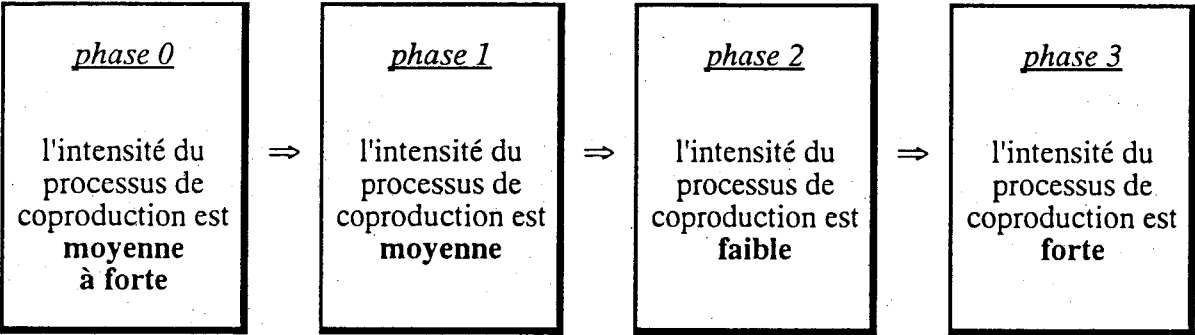
D'après le schéma 1.3, certaines phases sont, plus que d'autres, susceptibles de faire l'objet d'un processus de standardisation. Ainsi, en référence à ce schéma, les phases 0, 1 et 3 sont mises en oeuvre par l'intermédiaire d'un processus de " servuction " (temps où le service

⁽²⁴⁾ Cette décomposition chronologique en quatre phases de la prestation de conseil sera validée et illustrée empiriquement dans le chapitre trois.

est rendu de façon directe et pendant lequel la participation du client est importante) intense (EIGLIER P. , LANGEARD E. [1987] et BARCET A., BONAMY J., MAYERE A. [1983]) tandis que la phase 2 est accomplie grâce à un processus de production interne (temps où le service est produit en dehors d'une relation avec la clientèle) et serait alors plus aisément standardisable.

Ainsi, le prestataire ne prend pas en charge seul l'intégralité de la mission de conseil. Il est accompagné, selon les étapes, du client qui, en fonction des compétences et expériences dont il dispose dans ce domaine, peut agir sur tel ou tel point particulier. Le prestataire intervient alors en apportant ses propres savoirs et méthodes. De manière générale (des différences apparaissent selon les activités de conseil visées), nous pouvons construire le schéma 1.4 ci-dessous où l'on voit apparaître les quatre phases caractérisées par un processus de coproduction plus ou moins développé.

SCHEMA 1.4 : L'INTENSITE DU PROCESSUS DE COPRODUCTION
LORS DE LA TRANSACTION DE SERVICE COMPLEXE ⁽²⁵⁾



Dans le cas de prestations de conseil aux grandes entreprises, « *les types d'interactions et d'interfaces dépendent alors des stades et des degrés de participation respectifs des consultants internes et externes à chaque étape* » (GADREY J. [1992b] page 192). Pour ce qui nous concerne et donc dans le cas des P.M.E, ces degrés de participation respectifs peuvent s'avérer différents de ceux évalués dans le cas précédent puisque :

(25) Cette décomposition en quatre étapes caractérisant un processus de coproduction plus ou moins intense est valable pour les grandes entreprises clientes de conseil. Cependant, nous essaierons dans la mesure du possible d'adapter ces explications au cas des P.M.E. clientes de ce type de prestations.

- . d'une part, la P.M.E n'a pas, en général, au sein de son personnel, de consultant interne spécialisé dans une fonction particulière de service ;
- . d'autre part, les recours aux services de haut niveau sont souvent trop peu nombreux pour que la P.M.E puisse bénéficier d'autant de connaissances en la matière.

Sur de nombreux points (durée, tâches réalisées,...), les " moments " de coproduction sont différents. En effet, les conditions d'existence de ces " moments " , ainsi que l'intensité du processus, diffèrent selon la durée de la coproduction, selon l'objet qu'elle traite ou encore selon le degré de l'incertitude qu'elle tente de pallier.

Il semble qu'effectivement, l'intensité de cette coproduction soit d'autant plus forte que les incertitudes sur les résultats attendus, sur les moyens à mettre en oeuvre, sur les capacités de compréhension réciproques des agents,... sont nombreuses et importantes. Dans ce qui suit, nous mettons en évidence ces facteurs selon la phase dans laquelle on se situe dans le déroulement de la prestation de conseil.

phase 0 : Au cours de cette phase, l'incertitude est définie comme moyenne, l'étude d'opportunité qui s'y rattache étant " routinière " pour le prestataire. Néanmoins, si des incertitudes sont présentes, elles reposent

- d'une part sur le fait que la décision définitive concernant un recours de la part d'une P.M.E. n'est pas encore prise,
- et d'autre part, sur le fait que cette P.M.E. peut être hésitante dans sa démarche (notamment lors d'un premier recours).

L'intensité du processus de coproduction est donc moyenne à forte.

phase 1 : L'incertitude est ici encore moyenne. En effet, ce type d'audit est, de manière générale, ressenti comme une mission simple de la part du prestataire : les techniques utilisées sont bien connues, l'incertitude est moindre. La présence du client et donc un travail commun entre les acteurs de l'offre et ceux de la demande ne sont pas nécessaires.

Au contraire, la recherche d'une démarche adéquate pour résoudre les problèmes de la P.M.E. requiert des discussions fréquentes entre chacun, ainsi que la prise en compte des caractéristiques spécifiques de chacun. Les tâches sont réalisées en commun, de manière complémentaire.

Au total, cette phase ne nécessite pas, à chaque instant, un processus de coproduction intense.

phase 2 : L'incertitude est cette fois faible. Cette partie de la " production " du conseil utilise des outils en partie standardisés de la part du prestataire. L'incertitude ne repose ni sur le client, ni sur les techniques utilisées par le prestataire. Cette étape peut servir à divers clients pour des besoins similaires ou différents.
L'intensité du processus de coproduction est donc faible.

phase 3 : Cette dernière phase est vécue, de part et d'autre comme très incertaine. La P.M.E. accompagnée du prestataire applique les conseils préconisés à l'étape précédente. Cependant, on sait que la définition d'une prestation de conseil n'est pas soumise à des obligations de résultats. L'incertitude portant sur ceux-ci est donc importante. Le prestataire s'engage à accompagner la P.M.E. dans " l'implémentation " du conseil.

Au cours de cette phase, pourtant non obligatoire, mais de plus en plus souhaitée par les entreprises clientes, l'intensité du processus de coproduction est forte.

Le terme de servuction ⁽²⁶⁾ désigne, dans le cas des services aux ménages, le processus de création du service (EIGLIER P. et LANGEARD E. [1987]). Si l'on accepte cette définition dans le cadre des services rendus aux entreprises, et si l'on décompose la prestation en quatre phases dont trois phases caractérisées par une intensité élevée de coproduction et une autre phase plus traditionnelle de " production " , nous pouvons également justifier qu'il y a création de service sous la condition de l'existence des moments de servuction. La phase de "production" à elle seule n'assure donc pas la création de la prestation. Autrement dit, le service devient effectif uniquement si le (ou les) " moment(s) de coproduction " existe(nt) également. Cela semble vérifié, notamment dans le cas des conseils aux entreprises, et ceci d'autant plus que les phases de coproduction " entourent " la phase de production. Ces deux composantes des caractéristiques de la création d'un service coexistent et participent à la création de cette activité de conseil.

L'établissement de ce processus de coproduction est la conséquence de l'aménagement d'un processus social qui, en favorisant l'adéquation entre l'offre et la demande, entre les produits disponibles et proposés et les besoins ressentis et exprimés, entre les compétences des uns et des autres, ralentit voire interdit le processus de standardisation. Ce dernier correspond à une simplification – homogénéisation de la prestation de conseil, et il est plutôt caractéristique de la phase de production.

(26) Dans ce qui précède, le processus de " servuction " (ou de coproduction) se définit comme « l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client – entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés » (EIGLIER P. et LANGEARD E. [1987] page 15).

Mais aucune prestation n'est figée dans le temps. Elle connaît des évolutions, que celles-ci soient apportées par le prestataire et / ou requises par le client. Le déroulement de la mission de conseil s'en trouve alors affecté et en conséquence, les " moments de coproduction " se déplacent au cours de chaque phase. La standardisation progressive de la prestation, lorsqu'elle a lieu, ne remet pas en cause le processus de coproduction et donc les qualités (définies par les acteurs en présence) de la prestation. Elle n'implique pas impérativement une réduction temporelle des phases représentatives du phénomène de coproduction.

La qualité de la prestation est attachée pour une large part à son processus de coproduction : elle est un gage de qualité et de confiance et donc la définition de la qualité d'une prestation s'exprime en partie selon l'importance temporelle accordée à (aux) phase(s) de coproduction. D'après **MONNOYER M.C.** et **PHILIPPE J.** (1986b), la standardisation (partielle) n'interdit pas un renforcement de la personnalisation du service. Par ailleurs, il semble que les prestataires de services de haut niveau ne recherchent pas à tout prix à accroître l'importance accordée au processus de production (et donc à standardiser ces services) au détriment du processus de coproduction. Il paraît difficile de réduire au delà de certains seuils le temps consacré à ces phases : « (...) *l'intégration des Technologies de l'Informatisation conduit les entreprises de services à industrialiser leurs processus de servuction, elle leur permet également de donner plus d'importance aux phases relationnelles et d'augmenter la personnalisation de certains services quand cela se révèle utile (...)* » (**MONNOYER M.C.** et **PHILIPPE J.** [1986b] page 20). On assiste alors à un déplacement du processus de servuction vers le processus de " servuction ultime " (**BARCET A., BONAMY J., MAYERE A.** [1983]) et le temps consacré à la phase initiale est moindre. Elle évolue au cours du temps, sous l'effet des actions simultanées du prestataire et du client. Autrement dit, le contenu d'une prestation dans un domaine particulier (par exemple, le conseil à l'exportation) est modifié, notamment dans ses phases de standardisation et de coproduction.

Client et prestataire auront alors acquis des compétences et expériences qui font que, le premier ne demandera pas (pour un même besoin) le même service et symétriquement le second n'offrira pas (pour une même demande exprimée) le même service. Caractérisant toutes les prestations de conseils, " les moments et les lieux " de standardisation et de coproduction se déplacent ⁽²⁷⁾.

Le prestataire et le bénéficiaire disposent tous deux d'un rôle actif, ces rôles étant différents mais complémentaires. « ... *la précision et la qualité des informations qu'elle (la personne identifiée au bénéficiaire) donne au prestataire forment un condition nécessaire*

⁽²⁷⁾ Nous pouvons nous reporter aux travaux de **BARCET A., BONAMY J.** et **MAYERE A.** [1983], **GADREY J.** [1992b] ou encore **MONNOYER M.C.** et **PHILIPPE J.** [1986b] et [1986c] ainsi qu'à des propos recueillis auprès des prestataires de conseils lors des entretiens effectués pour l'enquête (nous reviendrons sur celle-ci dans l'ensemble des chapitres suivants).

mais non suffisante de la qualité du service rendu » (EIGLIER P. et LANGEARD E. [1987] page 9). La qualité du service rendu ne dépend pas uniquement de l'action du prestataire mais aussi des " matières premières " fournies par le bénéficiaire qui participe donc, tout autant que le prestataire, à la détermination des caractéristiques de la prestation. C'est pourquoi, le service rendu a bien évidemment des impacts sur le bénéficiaire mais aussi sur le prestataire et ceci en termes d'organisation du travail, de comportements, de relations réciproques,... Nous analyserons principalement ces transformations dans les chapitres suivants.

Nous assistons certes à une « ... incontestable tendance à la normalisation comme coexistant avec une tendance inverse à la flexibilité ou à l'individualisation des prestations de haut de gamme incluant des recherches pour un part inédites et donc non standardisables (...) l'un des aspects de la normalisation des méthodes, et l'un des facteurs qui poussent à sa réalisation, est la forte tendance, principalement portée par les acteurs de la demande, à ce que l'on pourrait appeler le just-in-time consulting. On assiste à un raccourcissement des délais et de la durée des missions, sans que ces dernières perdent en complexité, bien au contraire. Cette exigence ne peut être satisfaite qu'avec une organisation rationnelle du travail, des équipes et des opérations » (GADREY J. [1989] pages 19 et 20).

Le processus de coproduction se déplace alors vers des phases exigeant le plus de relations et de communications. Ces phases ne se réduisent pas en nombre et en durée mais elle deviennent plus intenses et répondent à des questions complémentaires par rapport à ce qui était requis auparavant.

De cette manière, la *première phase* est concernée par l'explication précédente. En effet, des techniques relativement courantes sont utilisées afin d'analyser les contraintes et besoins essentiels (reposant sur le fonctionnement actuel et passé) de l'entreprise cliente. Ces techniques tendent à devenir (après maintes utilisations) bien connues de l'entreprise prestataire. De plus, cette étape est d'autant plus facile à mettre en oeuvre (et elle l'est d'autant plus rapidement) que le client n'en est pas à son premier recours et qu'il connaît, dans ce cas, de plus en plus précisément, les données utiles pour l'accomplissement de cette tâche. Celle-ci devient alors standardisable et nécessite alors une interaction client / prestataire moins décisive.

La *deuxième phase* affine et standardise toujours plus ces méthodes. Cependant, il ne semble pas paradoxal de penser que la coproduction peut s'exercer également, et de plus en plus, entre les différentes phases standardisées du processus de production proprement dite (correspondant à la phase 2).

Au contraire, l'acte de mise au point et d'application des solutions concrètes correspondant à la *troisième phase* (phase trois qui a une influence certaine sur la suite) est nettement plus spécifique à l'entreprise cliente et exige alors des interactions fréquentes.

L'analyse de la nature de la transaction de conseil à laquelle nous avons procédé au cours des pages précédentes est valable quelle que soit la taille de l'entreprise cliente. Nous avons ainsi montré que l'approche par l'intermédiaire d'un marché des biens et services standard ne correspondait qu'imparfaitement au cas des activités de services de haut niveau pour trois raisons essentiellement : l'indivisibilité de la prestation, l'inappropriabilité et l'incertitude de celle-ci. Nous en avons alors déduit que la transaction de conseil s'effectuait selon une procédure particulière : une coordination itérative. Cependant, après avoir procédé à une décomposition de la prestation, nous avons pu repérer une possibilité de standardisation partielle de ce type de produits. Il est alors évident que les caractéristiques et donc la nature de la transaction de conseil influent les entreprises clientes et donc les P.M.E. lors de leurs décisions en la matière.

A présent, nous recentrons notre recherche sur les P.M.E. Nous présenterons de manière générale et succincte (pour l'instant) certains résultats relatifs au comportement des P.M.E. face à un recours réel ou potentiel à des activités de conseils. Ces résultats nous aideront à formuler les hypothèses qui servent de base à notre propre enquête.

3.3. Les prestations de conseils aux P.M.E. : un premier aperçu

Une étude effectuée par le CEPME en 1991 ⁽²⁸⁾ nous apporte déjà certaines informations concernant les comportements des P.M.E. en matière de recours :

=====

**TABLEAU 1.2 : PROPORTION DE P.M.E. AYANT EU RECOURS A UNE SOCIETE
DE CONSEILS EN 1990 SELON L'EFFECTIF**

de 11 à 49 salariés	20 %
de 50 à 99 salariés	35 %
de 100 à 499 salariés	31 %
ensemble des P.M.E. (11 à 499 salariés)	10 %

source : CEPME, [1991a] et [1991b]

⁽²⁸⁾ Menée en décembre 1990, cette enquête réalisée par le Crédit d'Equipe-ment des P.M.E. auprès de 820 P.M.E. a apporté des informations sur l'usage et l'attitude de leurs dirigeants en matière de conseil.

Ces résultats s'entendent hors experts comptables et conseils juridiques. Par ailleurs, ils ne concernent que la seule année 1990. Enfin, ils ne tiennent compte que des besoins satisfaits par l'intermédiaire d'un recours à un acteur économique dont l'activité principale est le conseil.

Ainsi, selon ces résultats, 10 % des P.M.E. avaient fait appel à une société privée de conseils aux entreprises en 1990. Un cinquième des P.M.E. de 11 à 49 salariés ont satisfait leurs besoins grâce à un prestataire de conseils. Cette proportion est même supérieure à un tiers pour les autres P.M.E., et elle est maximale pour celles dont l'effectif salarié se situe entre 50 et 99 salariés. Une partie de l'explication pourrait être que les P.M.E. de plus grande taille disposent en interne de structures adaptées, en termes de compétences, pour prendre en charge une certaine partie de ce type de fonctions et par conséquent ont moins souvent recours à l'extérieur.

Comme le montre le tableau ci-dessous établi par le CEPME, ce sont les P.M.E. de l'industrie et des services qui sollicitent le plus les consultants afin de satisfaire leurs besoins en activités intellectuelles.

=====

**TABLEAU 1.3 : PROPORTION DE P.M.E. AYANT EU RECOURS A UNE SOCIETE
DE CONSEILS EN 1990 SELON LEUR SECTEUR D'ACTIVITE**

Industrie	18 %
Services	12 %
Commerce	7 %
BTP	5 %
Tourisme	5 %
Ensemble des P.M.E.	10 %

=====

source : CEPME, [1991a] et [1991b]

Les comportements de ces entreprises ayant recours au conseil s'analyse également de manière qualitative en fonction :

- de la répartition du marché du conseil selon les disciplines demandées par ces entreprises,
- des facteurs d'accélération de la demande de ces entreprises,
- des facteurs limitatifs au recours au conseil de la part de celles-ci,
- des facteurs justifiant le plus souvent un recours pour ces entreprises,
- des critères de choix du prestataire de la part du client.

Les informations qui suivent (ainsi que les tableaux correspondant reportés en annexe 2) représentent une synthèse de différents travaux empiriques réalisés récemment entre 1990 et 1993 auprès d'entreprises clientes de conseil et de prestataires ⁽²⁹⁾ ⁽³⁰⁾.

Elles nous permettent de poser des hypothèses quant au comportement des entreprises ayant recours au conseil et également de faire émerger d'autres éléments par induction. En tout cas, elles nous serviront de base pour préparer notre propre grille d'entretiens et nous aideront dans la construction de notre problématique.

Les cinq sources répertoriées montrent que la répartition du marché du conseil selon les domaines de recours des entreprises clientes est le premier facteur important permettant d'analyser la demande.

On retrouve les trois catégories fonctionnelles énoncées pages 40 à 42 :

- les prestations liées aux marchés et aux produits avec une prédominance pour les prestations liées au marketing et à la qualité,
- les prestations liées à l'organisation de l'entreprise et du travail et notamment la gestion des ressources humaines,
- les prestations liées au contrôle et au management dans l'entreprise pour un ensemble de prestations liées à la stratégie de l'entreprise et à des prestations souvent " obligées " telle que les prestations liées à la finance.

⁽²⁹⁾ Références de ces travaux empiriques : Crédit d'équipement des P.M.E. [1991b], Ministère de l'Industrie et du commerce Extérieur [1991], BOTTIN C. [1991], BOUNFOUR A. [1992] et Les Consultants Associés [1993]. On peut également consulter le rapport suivant : Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur, Direction Générale des Stratégies Industrielles, Direction de L'Action Régionale et de la petite et Moyenne Industrie [1995].

L'annexe 2 décrit les enquêtes réalisées par ces auteurs et présente les résultats de manière détaillée sous la forme de tableaux récapitulatifs.

⁽³⁰⁾ Nous pouvons également nous référer, dans le cas de la demande de services complexes de la part des firmes multinationales, aux explications très détaillées fournies par les travaux de J.C. DELAUNAY [1988] et [1989].

L'analyse de cette demande passe également, selon ces mêmes sources, par la détermination des facteurs d'accélération de la demande.

Ces facteurs sont largement liés aux nécessités d'évolution dans les entreprises. Celles-ci doivent notamment s'adapter aux modifications de leur environnement et éprouvent, en conséquence, le besoin de prestations spécifiques susceptibles de les aider dans ces nouvelles démarches : le développement international, les investissements commerciaux, la reconnaissance du rôle des individus dans l'organisation,...

Ces travaux mettent aussi en évidence des facteurs diversifiés qui limitent le recours au conseil. Ces facteurs sont différents selon que l'entreprise recourt au conseil de manière régulière ou au contraire, selon qu'elle n'a pas ou très peu recours au conseil.

Ainsi, dans le premier cas, on peut repérer des facteurs tels que le non respect des contrats ou des délais de réalisation, un manque d'implication et de suivi au cours du déroulement de la prestation,... Ces facteurs s'apparentent à une insatisfaction de la part de l'entreprise cliente de conseil.

Dans le second cas, on remarque d'autres facteurs limitatifs, par exemple : l'entreprise serait trop jeune et son activité serait trop spécifique pour se lancer dans ce type de démarches.

Enfin, des facteurs tels que le coût de l'intervention du consultant ou encore l'existence de compétences spécifiques et adéquates dans l'entreprise expliquent (que celle-ci ait ou non déjà recouru à un consultant) que l'entreprise ait tendance à limiter ses recours à ces activités.

Symétriquement, les cinq enquêtes précitées révèlent de nombreux facteurs incitant les entreprises à recourir aux activités de conseil. De manière générale, on retrouve les facteurs suivants exprimés par les entreprises susceptibles d'être clientes du conseil : un manque de compétences internes, la nécessité d'un " oeil neuf ", la possibilité de recevoir des subventions de la part d'organismes divers pour la réalisation d'une telle mission, des opérations de démarchage de la part de firmes de conseils,...

Enfin, une analyse de la demande de conseil nécessite de connaître les critères de choix du prestataire de la part du client. A partir des travaux précités, on repère trois critères dominants : les références et la notoriété du prestataire, le coût de la prestation et la proximité géographique du prestataire.

De manière complémentaire aux cinq travaux précités, on pourrait apporter d'autres éléments d'informations relatifs aux éventuelles ambiguïtés dans les attentes du dirigeant de la P.M.E. par rapport à un recours au conseil.

Cette analyse des attentes du chef d'entreprise renverrait notamment au rôle du dirigeant au cours de la transaction de conseil. On sait qu'au sein de la P.M.E., le chef d'entreprise assume personnellement et directement un grand nombre de responsabilités, que celles-ci soient financières, techniques, sociales ou encore morales. Il est donc évident que ce dirigeant dispose de rôles très particuliers lors du recours à des prestataires de services intellectuels. Nous n'avons pas mis un accent particulier sur le chef d'entreprise dans la P.M.E. et sur ses rôles dans l'élaboration, l'exécution puis le suivi de la prestation alors que, dans la majorité des cas (nous y reviendrons notamment dans le chapitre 2), c'est le dirigeant qui prend les décisions finales en termes de choix du prestataire, du déroulement de la mission,... Son rôle est donc important ⁽³¹⁾.

Mais on sait également que la prestation proprement dite, et donc la relation de service qui lui est associée, s'établissent entre la P.M.E. (i.e. un ensemble de salariés de la P.M.E. considérée, y compris le dirigeant) et la firme de conseils (un ou plusieurs consultants) ⁽³²⁾ et pas seulement entre ces deux individus ⁽³³⁾ que sont le dirigeant de la P.M.E. et le consultant de la société de service.

⁽³¹⁾ En se reportant à diverses typologies d'ordre qualitatif (telles que celles de **MARCHESNAY M.** [1994], **MILES R.E.** et **SNOW C.O.** [1978] ou encore **ABASSI A.**, **BELANGER M.**, **DEBOURSE J.P.** et **DEKOU G.** [1993],...), on pourrait analyser le rôle du dirigeant de la P.M.E. au cours du déroulement de la prestation de conseil et déterminer ainsi les phases au cours desquelles l'intervention du chef d'entreprise pourrait être la plus intense.

⁽³²⁾ ainsi que d'autres types d'acteurs, nous y reviendrons ultérieurement.

⁽³³⁾ Concernant ces attentes du chef d'entreprise face au conseil, on peut par exemple se reporter aux travaux de **TURNER A.** [1982], **BELET D.** [1992], **GALLOUJ C.** [1993b], **Les Consultants Associés** [1993],... qui recensent certaines de ces attentes à la fois variées et précises telles que : apport d'un avis d'expert et d'une solution technique à un problème précis, fournir l'information demandée, améliorer l'efficacité dans l'entreprise, établir un diagnostic, élaborer des politiques,...

CONCLUSION DU CHAPITRE

Nous avons mis l'accent, dans ce premier chapitre,

- d'une part sur les P.M.E. régionales des secteurs de l'industrie et des secteurs agro-alimentaires,
- et d'autre part, sur les firmes de conseil auxquelles pouvaient s'adresser ces P.M.E. pour satisfaire des besoins en prestations de services de haut niveau ou services complexes.

Concernant les P.M.E. régionales, que nous avons préalablement définies comme des entreprises de 10 à 499 salariés, nous avons remarqué que, de manière générale et en comparaison avec les P.M.E. régionales des secteurs de l'industrie :

- la proportion des P.M.E. de 10 à 19 salariés était plus importante dans les secteurs agro – alimentaires,
- la proportion des P.M.E. dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas les 5 millions de francs est également plus importante dans les secteurs agro – alimentaires,
- et qu'enfin, la proportion des P.M.E. qui n'exportent pas est beaucoup plus élevée dans ces secteurs agro – alimentaires.

Pourtant, on relève que :

- la proportion des P.M.E. de plus de 100 salariés est supérieure dans les secteurs agro – alimentaires,
- et la proportion des P.M.E. réalisant un chiffre d'affaires compris entre 200 et 1000 millions de francs est également supérieure au sein de ces secteurs agro – alimentaires.

Ces résultats sont importants dans la mesure où nous faisons l'hypothèse qu'il ont une incidence sur la propension de ces entreprises à recourir à des activités de conseils. Le tableau 1.2. (§3.3.) établi par le CEPME nous confirme le bien – fondé de cette hypothèse. Toutefois, nous vérifierons plus précisément cette hypothèse dans le chapitre suivant

Nous avons aussi montré que les activités de conseils disposaient de nombreuses caractéristiques communes avec les investissements immatériels ou intellectuels, et que simultanément, elles comptaient des spécificités qui leur étaient propres telles que le caractère incertain de ce type d'activité, le fait qu'elle repose sur des outils matériels ou encore qu'elle requière la mise en place d'un processus de coproduction entre le client et le prestataire.

Nous avons aussi mis en évidence l'évolution de cette branche 77 des activités d'études, de conseils et d'assistance dans la région Nord Pas-de-Calais montrant que le nombre d'entreprises et l'effectif salarié croissaient à un rythme plus élevé que celui observé pour l'ensemble du territoire français entre 1989 et 1992.

Par ailleurs, si les prestations de conseil tendent à devenir un domaine de recours privilégié des P.M.E. comme nous avons pu l'observer à la fin de ce chapitre, celles-ci éprouvent encore de grandes difficultés à s'approvisionner en expériences, compétences et connaissances. Des relations de service particulières et très diversifiées s'établissent alors entre les P.M.E. et les consultants puisque, en particulier, une grande importance est attribuée à l'information et à la circulation de celle-ci au cours des transactions ayant lieu sur le marché du conseil. En effet, l'information contribue largement à l'existence et au déroulement des relations économiques entre le prestataire et son client.

Le marché est alors particulièrement éloigné du modèle de la coordination par les prix sur les marchés des biens et services standard. La prestation de service intellectuel s'exécute par l'intermédiaire d'une coordination itérative entre l'offre et la demande. Cette démarche séquentielle met en évidence différentes étapes dans le déroulement de la transaction de conseil aux P.M.E. Par ailleurs, au cours de ces étapes, l'intensité et la forme des relations de service évoluent selon le temps consacré au processus de coproduction. Ce phénomène favorise une standardisation non globale des prestations de conseil.

On sait également que l'information n'est pas centralisée sur ce marché spécifique. Il paraît alors nécessaire d'analyser le comportement de ces agents lorsqu'ils souhaitent échanger en passant des contrats, au sein desquels est centralisée une grande partie de l'information nécessaire à la transaction. La coordination itérative caractérisant une activité de conseil ainsi que la standardisation très partielle à laquelle elle peut prétendre fondent alors une démarche de type contractuel entre la P.M.E. et le prestataire.

Mais auparavant, il s'agit de resserrer notre champ d'étude aux P.M.E. agro – alimentaires de la région Nord Pas-de-Calais qui ont fait l'objet, dans le cadre de ce travail, d'une attention particulière quant à la détermination de leurs besoins en services intellectuels et du mode de satisfaction de ces besoins. C'est l'objet du chapitre deux.

CHAPITRE 2 : L'ENQUETE, METHODE ET ANALYSE

EMPIRIQUE DES BESOINS DES PME AGRO – ALIMENTAIRES

REGIONALES EN ACTIVITES DE CONSEILS

L'objectif de ce chapitre est, d'une part de présenter les bases méthodologiques de la recherche empirique effective et d'autre part, de proposer les premiers résultats de l'enquête. Dans une première partie, nous commencerons par expliciter, de manière précise la méthode et les outils utilisés, ceux-ci nous ayant permis d'obtenir des informations répondant à nos questions issues notamment du premier chapitre. Nous consacrerons quelques pages à ce recueil de données : la méthode utilisée pour mener l'enquête (les phases successives de celle-ci) ainsi que les différents types d'acteurs sollicités lors de ces entretiens.

Nous introduirons, dans les deuxième et troisième sous-parties de ce même chapitre, certains résultats de l'enquête. Ils nous permettront de déterminer les besoins en conseils des P.M.E. et de dégager, le cas échéant, des domaines de recours auxquels les P.M.E. agro – alimentaires de la région Nord Pas-de-Calais portent une attention croissante.

En effet, les besoins (actuels ou futurs) en services intellectuels ressentis par les P.M.E. agro-alimentaires de la région Nord Pas-de-Calais (entreprises constituant notre échantillon), revêtent des caractéristiques dont certaines leur sont propres. Ces caractéristiques, nous le verrons, ont un lien avec les relations qui s'établissent entre la P.M.E. cliente et le prestataire.

Les démarches ainsi mises en évidence ne sont pas figées dans le temps. Elles sont, au contraire, promises à des évolutions en provenance de chacun des acteurs. Les conseils prescrits seraient constamment complétés et renouvelés dans le but de satisfaire des besoins qui, aujourd'hui, ne sont encore que des intentions de recours à ce type de services.

Enfin, la mise en évidence de domaines prioritaires de recours révélera que, parmi les entreprises interrogées, certaines font preuve d'une réflexion arrêtée sur le long terme. Les chefs d'entreprise expriment leurs attentes privilégiées relatives à des domaines d'intervention successifs et complémentaires présentant une hiérarchie organisée, favorisant alors des collaborations diversifiées.

1/ LE RECUEIL D'INFORMATIONS : METHODES ET OUTILS

Cette présentation vise un double objectif. D'une part, elle explicite le déroulement de l'enquête menée sur le terrain et d'autre part, elle présente l'échantillon des entreprises effectivement contactées puis interrogées.

1.1. La méthode de l'enquête

L'ensemble de la procédure relative à l'enquête ⁽¹⁾ s'est déroulé en différentes phases successives et espacées dans le temps. Pour des raisons pratiques, certaines de ces phases ont pu se chevaucher chronologiquement. Ainsi, la démarche mise en oeuvre a permis d'avancer progressivement. Elle a également fait l'objet de certaines corrections ou de modifications de la forme et du contenu des entretiens, au fur et à mesure de l'avancement du travail de terrain.

Le tableau ci-dessous récapitule les phases successives de la démarche utilisée. Celle-ci a été soumise à toutes les entreprises interrogées, entreprises de la demande comme celles de l'offre. Certaines d'entre elles ont été sollicitées en vue d'un ou de plusieurs entretiens complémentaires axés essentiellement sur le contrat mis en place lors du déroulement de la prestation de service. Nous y reviendrons de manière précise dans le troisième chapitre ⁽²⁾.

⁽¹⁾ Les grilles d'entretien relatives à cette enquête correspondent aux annexes 3 et 4. Le questionnaire s'adressant à la P.M.E. cliente du conseil se trouve en annexe 3 et celui destiné au prestataire de service est situé en annexe 4.

⁽²⁾ L'annexe 5 reprend la grille d'entretien correspondant à cette question des contrats.

TABLEAU 2.1 : RECAPITULATIF DE LA METHODE DE L'ENQUETE

SEPT PHASES SUCCESSIVES :

<u>PHASE 1 :</u>	Recueil des adresses de P.M.E. des secteurs agro-alimentaires de la région Nord Pas-de-Calais et de prestataires de services
<u>PHASE 2 :</u>	Envoi d'un courrier aux P.M.E. et prestataires choisis afin de les informer de notre démarche
<u>PHASE 3 :</u>	Prise de contact téléphonique afin de convenir d'un rendez-vous avec un des responsables de l'entreprise considérée
<u>PHASE 4 :</u>	Mise en place de l'entretien proprement dit, enregistrement des propos tenus et test de la grille de l'enquête
<u>PHASE 5 :</u>	Remodelage de la grille en fonction des remarques tirées du test précédent et utilisation de ces questionnaires remis à jour auprès des acteurs de l'offre et de la demande
<u>PHASE 6 :</u>	Enregistrement et retranscription intégrale de ces entretiens
<u>PHASE 7 :</u>	Analyse transversale et thématique de ces résultats

Nous reprenons ces phases successivement afin d'en préciser le contenu.

Phase 1 :

Nous avons recueilli des adresses de P.M.E. des secteurs agro-alimentaires exerçant leur activité dans la région Nord Pas-de-Calais. Pour une majorité des entreprises sélectionnées pour la constitution de notre échantillon, nous disposons déjà de certaines informations concernant les besoins de ces P.M.E. en activités de services intellectuels, besoins actuels ou éventuellement ultérieurs. Ces informations ont été rassemblées en consultant différentes revues régionales ainsi que des rapports rédigés pour des institutions régionales, documents relatifs pour la plupart à un état des lieux (en termes d'emplois, de priorités stratégiques,...) de l'industrie agro-alimentaire régionale ⁽³⁾. Cette première démarche nous a permis d'orienter les questions lors des entretiens semi-directifs auxquels nous avons procédé.

⁽³⁾ Les références consultées sur ce sujet sont les suivantes :

Adjivon K. [1990], Le FRIAA : Essai d'analyse d'une mesure d'incitation au recours aux services marchands aux entreprises en planification décentralisée, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Lille II.

Direction des Affaires Economiques [1991], Bilan du Fonds Régional aux Industries Agricoles et Alimentaires (FRIAA), région Nord Pas-de-Calais.

Ministère de l'Agriculture [1991], Axes et actions stratégiques pour les IAA du Nord Pas-de-Calais, Direction régionale de l'Agriculture et de la Forêt du Nord Pas-de-Calais.

Hégo E., Collombel B. et Joignaux G. [1992], Le recours aux services de haut niveau dans les P.M.E. agro-alimentaires régionales et le rôle des organismes intermédiaires, rapport pour la région Nord Pas-de-Calais, avril, 75 pages.

ainsi que les Notes d'Information Economique de l'Agence Régionale de Développement, Conseil Régional Nord Pas-de-Calais.

Phase 2 :

La deuxième phase s'est concrétisée par l'envoi à ces P.M.E. d'un courrier, d'une part pour leur annoncer l'objet de l'enquête menée et d'autre part pour les prévenir d'un prochain appel téléphonique. Par ailleurs, nous avons joint à cette lettre un exemplaire simplifié de la grille d'entretien, autrement dit les principales questions susceptibles d'être abordées pendant l'entretien.

Phase 3 :

L'étape suivante s'est matérialisée par une prise de contact, tout d'abord téléphonique, puis par une prise de rendez-vous avec la personne susceptible d'être la plus « au courant » du type d'informations recherchées dans ces entreprises. Il s'avère en fait, la plupart du temps, que cette personne est représentée par le chef d'entreprise dans ces P.M.E. agro-alimentaires.

Phase 4 :

Cette quatrième étape consiste en la mise en place de la série d'entretiens proprement dit. Ces entretiens menés face à face avec les interlocuteurs choisis dans les P.M.E., ont été conduits sensiblement de la même manière, quelle que soit l'entreprise interrogée. Systématiquement enregistrés, ils se sont prolongés pendant une durée variant de trois quarts d'heure à deux heures trente minutes. Ils ont parfois été complétés par une visite du site de production de l'entreprise et notamment une observation, associée à des explications sur les chaînes ou méthodes de production de l'entreprise.

Les questions étaient tout d'abord très générales et visaient des informations relatives:

- * à l'identification de l'entreprise (date de création, chiffre d'affaires global et par produit, effectif et segmentation de celui-ci selon les qualifications du personnel,...)
- * au fonctionnement de l'entreprise (produits fabriqués, types de clients, processus de production, part de l'activité saisonnière, part de l'activité sous-traitée, gestion du personnel, emplois réservés à la fonction tertiaire dans l'entreprise,...).

Ces informations ont permis de situer la P.M.E. dans notre problématique.

Les questions suivantes étaient relatives à l'expression, de la part de l'entreprise, de besoins en activités de services intellectuels ainsi que de la satisfaction de ceux-ci. Nous avons ainsi obtenu des réponses aux interrogations suivantes :

- * la fréquence de recours pour un même type de prestations,
- * le nombre de prestations différentes déjà utilisées,
- * la localisation et le choix des prestataires, le nombre de prestataires déjà utilisés pour un même type de besoins,...

Phase 5 :

Quelques entretiens réalisés selon ce schéma ont permis une relecture approfondie et un remodelage de la grille d'entretien, afin de l'adapter précisément non seulement à ce que nous recherchions mais également aux P.M.E. interrogées.

Les entretiens suivants ont alors été menés selon ce nouveau cadrage. En outre, ils ont cette fois été réalisés simultanément auprès des acteurs de la demande et de ceux de l'offre (pour laquelle nous avons essayé d'obtenir une représentation aussi large que possible des différentes spécialités intéressant les P.M.E. agro-alimentaires). En effet, nous avions déjà une idée assez précise des informations recherchées. Il a donc été possible de mettre en oeuvre conjointement les deux types d'entretiens et ceci d'autant plus qu'il s'est rapidement avéré que ces acteurs, ne voyant pas toujours les choses sous le même angle et n'étant pas toujours attentifs aux mêmes signes, apportaient chacun (lors des entretiens) des éléments de réponses très souvent complémentaires.

Les entretiens étaient cette fois plus approfondis et faisaient parfois l'objet d'études de cas concernant une prestation déjà satisfaite ou une prestation en cours. L'obtention de ces renseignements nécessitait parfois un second entretien.

Ces questions plus précises ont trait aux modalités des relations qui s'établissent entre les P.M.E. et les prestataires :

- * la méthode d'approche de la clientèle de la part du prestataire,
- * la complexité du service en termes d'exécution,
- * le mode de production de la prestation : éventuelle décomposition chronologique de celle-ci, les interlocuteurs de part et d'autre (un individu ou une équipe),
- * la construction et le contenu du contrat : les freins voire les obstacles à la mise en place d'un contrat, les incertitudes et les irréversibilités de cette procédure, l'incomplétude du contrat,...

Phase 6 :

Tous les entretiens enregistrés ont été ensuite retranscrits le plus souvent intégralement. Les retranscriptions ont été analysées et annotées en fonction des différents thèmes repérés, thèmes que l'on retrouve dans chacun des entretiens. Nous avons alors pu constituer la trame de certaines parties empiriques de la recherche en construisant un plan reposant sur les thèmes précédemment déterminés puis classés et organisés.

L'exploitation des résultats d'enquête par l'intermédiaire de cette analyse transversale et thématique s'est faite par des opérations de découpage et « collage » des retranscriptions d'entretiens selon un plan précis et notamment sous les angles suivants :

- * Les premières démarches des deux agents au moment de la décision du recours
 - . le choix du partenaire pour le client et le prestataire;
 - . le rôle du consultant face au « désarroi » du client (détermination des besoins de la P.M.E., mise en place de l'équipe d'intervention,...)
- * Le déroulement de la prestation de service
 - . une prestation éventuellement sur mesure
 - . la production commune de la prestation
 - . le lieu de production de la prestation
 - . la durée de la mission de conseil
- * Le contrat et la confiance entre les acteurs
 - . l'établissement et le rôle du contrat
 - . le contenu du contrat
 - . l'incomplétude et les modifications possibles du contrat
- * La confiance et la fidélité entre les acteurs
 - . la manifestation de la fidélité
 - . l'entretien de la fidélité
 - . l'évaluation de la satisfaction de la prestation de conseil

L'ensemble de ces thèmes seront repris successivement dans les chapitres suivants et apportent au fur et à mesure des enseignements de plus en plus précis relativement à notre problématique.

Auparavant, il semble opportun d'apporter quelques précisions sur les acteurs ayant participé directement à notre enquête.

1.2. Présentation de l'échantillon des entreprises interrogées

Cette enquête a conduit à une triple série d'entretiens (avec les personnes concernées dans les entreprises) auprès de trois types d'acteurs sur la période de juin 1990 à juin 1993.

. Les P.M.E. clientes des entreprises de conseil : les 33 entreprises enquêtées appartiennent toutes aux secteurs agro-alimentaires de la région Nord Pas-de-Calais. La taille de ces entreprises varie de 11 à 490 salariés, avec une moyenne de 103 salariés. Le chiffre d'affaires, quant à lui, varie selon une grande amplitude, c'est à dire de 1,5 million de francs à 632 millions de francs, avec une moyenne, pour ces entreprises, de 120 millions de francs.

. Les prestataires de conseils (au nombre de 11 entreprises enquêtées) exercent leur activité dans des domaines aussi variés que la qualité, l'exportation, l'environnement, les ressources humaines, le marketing,... Ces prestataires sont de taille très différente et s'adressent, indifféremment le plus souvent, aux grandes entreprises et aux P.M.E. Nous nous sommes limités aux prestataires de conseils sans aller consulter les autres acteurs dont une certaine partie de l'activité s'assimile à du conseil, alors que leur activité principale est tout autre chose (ces agents sont des fournisseurs, des distributeurs,... en relation directe avec leurs clients P.M.E.) ou un rassemblement d'agents divers dont la mission est d'apporter aux P.M.E. des prestations identiques ou complémentaires à celles apportées par les «spécialistes».

. Des agents intermédiaires qui se positionnent entre l'offre présente sur le marché et la demande représentée par ces P.M.E. agro-alimentaires régionales. Le rôle de ces agents sera largement pris en compte et analysé dans le cinquième et dernier chapitre. Nous pouvons néanmoins indiquer dès à présent que six organisations de ce type ont été contactées (telles que la Direction Départementale de l'Agriculture et des Forêts : DRAF, l'Agence Nationale de la Valorisation de la recherche : ANVAR,...).

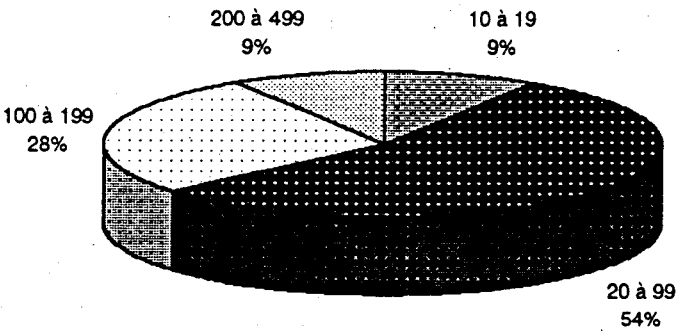
Dans le tableau suivant, les entreprises ont été réparties selon leur taille par tranche de salariés.

**TABLEAU 2.2 : SEGMENTATION DE L'ECHANTILLON DES PME
AGRO-ALIMENTAIRES SELON LEUR TAILLE**

taille de l'entreprise	nombre d'entreprises
10 à 19	3
20 à 99	18
100 à 199	9
200 à 499	3
TOTAL	33

Ce qui correspond aux proportions suivantes :

**GRAPHIQUE 2.1 : PROPORTION DES ENTREPRISES INTERROGEES
SELON LEUR TAILLE**



Le tableau ci-dessous reprend les mêmes entreprises regroupées cette fois selon leur chiffre d'affaires.

TABLEAU 2.3 : SEGMENTATION DE L'ECHANTILLON DES P.M.E.

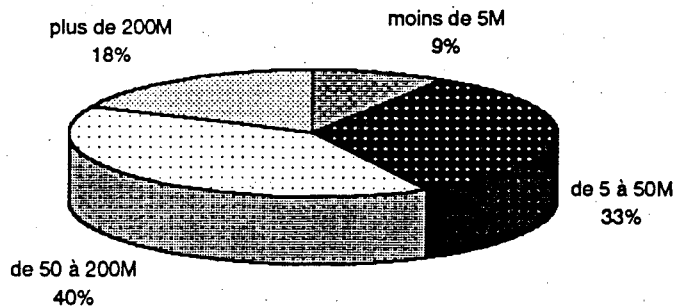
AGRO-ALIMENTAIRES SELON LEUR CHIFFRE D'AFFAIRES

chiffre d'affaires en millions de francs	nombre d'entreprises
inférieur à 5	3
de 5 à 49	11
de 50 à 200	13
supérieur à 200	6
TOTAL	33

En valeur relative, la répartition se fait comme suit :

GRAPHIQUE 2.2 : PROPORTION DES ENTREPRISES INTERROGÉES

SELON LEUR CHIFFRE D'AFFAIRES



Enfin, nous regroupons les entreprises de l'échantillon selon la part de leur chiffre d'affaires qu'elles réalisent à l'exportation. On obtient alors les résultats suivants :

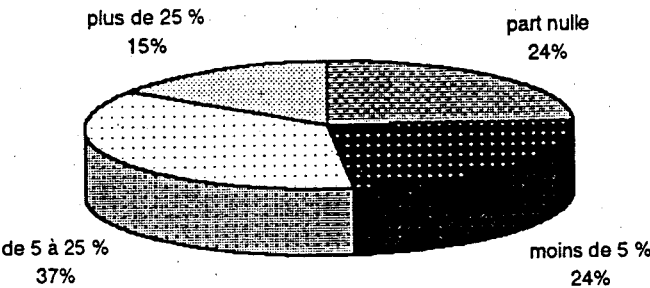
TABLEAU 2.4 : SEGMENTATION DE L'ECHANTILLON DES P.M.E.

**AGRO-ALIMENTAIRES SELON LA PART
DE LEUR CHIFFRE D'AFFAIRES A L'EXPORTATION**

% du CA à l'export	nombre d'entreprises
part nulle	8
moins de 5 %	8
de 5 % à 25 %	12
de 26 % à 50 %	5
plus de 50 %	0
TOTAL	33

Ce qui nous donne la représentation graphique ci-dessous :

**GRAPHIQUE 2.3 : PROPORTION DES ENTREPRISES INTERROGEES
SELON LA PART DE LEUR CHIFFRE D'AFFAIRES A L'EXPORTATION**



Nous avons enquêté auprès de 33 P.M.E. agro-alimentaires régionales, soit 8,6 % de l'ensemble des entreprises agro-alimentaires du Nord Pas-de-Calais. Comme nous l'avons signalé dans l'introduction (pages 8 et 9), nous avons privilégié trois secteurs agro-alimentaires qui sont les suivants :

- la charcuterie – salaisonnerie
- la chocolaterie – confiserie
- la brasserie

Pour plus de précisions, on peut situer ces trois secteurs en précisant leur poids respectif, en termes de nombre d'entreprises et d'effectif salarié, dans la région Nord Pas-de-Calais.

TABLEAU 2.5 : POIDS DES TROIS SECTEURS DANS L'ENSEMBLE
DES SECTEURS AGRO-ALIMENTAIRES DE LA REGION

	<i>charcuterie salaisonnerie</i>		<i>chocolaterie confiserie</i>		<i>brasserie</i>		TOTAL
	nombre	en % du total	nombre	en % du total	nombre	en % du total	
nombre d'entre-prises	23	6	15	4	14	3,7	385
effectif salarié perm.	1942	7,4	1731	6,6	1037	7,7	26421

source : EAE, 1993

Ces trois secteurs (sur les 41 existants dans la nomenclature) ^(*) rassemblent 13,7 % du nombre d'entreprises agro-alimentaires régionales et 21,7 % de l'effectif salarié. Etant donnée l'importance de ces trois secteurs dans la région, l'enquête réalisée tient compte des spécificités régionales et le choix des entreprises interrogées recouvre un large éventail de ces spécificités.

(*) Les 41 secteurs agro-alimentaires sont répertoriés en Annexe 1.

Les entreprises interrogées se répartissent de la manière suivante :

TABLEAU 2.6 : POSITION DE L'ECHANTILLON DANS L'ENSEMBLE

DES SECTEURS AGRO-ALIMENTAIRES REGIONAUX

	nombre d'entreprises interrogées	en % des entreprises interrogées	en % du nombre d'entreprises du secteur
<i>charcuterie –salaisonnerie</i>	9	27,3	39,0
<i>chocolaterie –confiserie</i>	9	27,3	60,0
<i>brasserie</i>	7	21,2	50,0
<i>autres</i>	8	24,2	
TOTAL	33	100,0	

La taille réduite de l'échantillon s'explique également par le fait que les données que nous souhaitons analyser n'existaient pas dans les statistiques usuelles. Nous avons choisi de favoriser l'aspect qualitatif des relations P.M.E. / prestataires de conseils. L'échantillon des P.M.E. a donc fait l'objet d'une construction personnelle. Cependant, une des limites est que la taille de cet échantillon ne permet pas d'établir des statistiques relatives à notre sujet. Autrement dit, les résultats qui suivent se présentent essentiellement sous une forme qualitative.

2/ LES P.M.E. ENQUETEES ET LE RECOURS AUX SOCIETES DE CONSEILS : DIVERSES CARACTERISTIQUES DES BESOINS

Les propos que nous allons rapporter ici proviennent de l'enquête que nous avons réalisée. Nous dégagerons les principales caractéristiques du recours au conseil de la part des PME. Nous insisterons sur les décisions prises, à ce sujet, par les entreprises et notamment sur les choix qui fondent les relations client / prestataire, c'est à dire :

- la fréquence et les domaines de recours des PME,
- les arguments en faveur, ou au contraire en défaveur, de ce recours,
- les critères de choix du prestataire,
- les modifications progressives de la demande de conseils.

Nous aborderons ces différents points successivement.

2.1. Les P.M.E. ressentent des besoins en activités de conseils

D'après les résultats de l'enquête, ce sont les P.M.E. de 100 à 199 salariés qui ont fait le plus appel à des consultants extérieurs (à l'entreprise P.M.E. considérée) pour satisfaire ces besoins en activités de services intellectuels ⁽⁵⁾.

Toutes les entreprises de l'échantillon ont eu, entre 1990 et 1993, au moins une fois recours à un agent extérieur pour satisfaire un besoin et ceci quelle que soit la taille de l'entreprise. En outre, un certain nombre d'entre elles envisagent, pour certains autres besoins, de s'y intéresser dans un avenir assez proche. Mais ces besoins ne font pas partie des priorités actuelles. Nous y reviendrons dans le paragraphe 2.4.2.

D'après les entretiens conduits, aussi bien auprès des acteurs de l'offre que ceux de la demande, les besoins sont moins fonction de la taille de la P.M.E. que ne l'est la fréquence de recours. De même, il ne semble pas y avoir de relation entre la taille de l'entreprise et la démarche réciproque de recours ou encore entre la taille de cette entreprise et les «facilités» d'exécution de la mission.

Toutefois, certaines caractéristiques des prestations de services intellectuels sont différentes selon la taille de l'entreprise : P.M.E. ou grande entreprise. De plus en plus, les entreprises, quelle que soit leur taille, rencontrent des problèmes identiques et de même nature, avec simplement une dimension différente. En effet,

- Les grandes entreprises consomment « régulièrement du conseil » et elles ont, pour ce type de dépenses, un « budget conseil » réservé, pour un nombre assez important d'entre elles ;
- Les P.M.E. ont, quant à elles, souvent moins de « forces » sur les marchés et donc sur les éventuels consultants ou assimilés auxquels elles font ou feront appel. Leur force de rétorsion reste possible mais moindre par rapport aux plus grandes entreprises ;
- Pourtant, assez souvent, des prestataires s'adressent indifféremment aux P.M.E. et grandes entreprises et recherchent un équilibre de répartition entre ces deux marchés. Il y aurait alors une complémentarité entre ces deux types de clients. En d'autres mots, pour un prestataire de conseils, travailler avec des P.M.E. apporte des expériences utilisables dans les relations avec les grandes entreprises et réciproquement ;

⁽⁵⁾ Nous reviendrons sur ces résultats, de manière plus détaillée, dans le tableau 2.8.

– Par ailleurs, les actions auprès des P.M.E. sont parfois très spécifiques dans le sens où ces entreprises requièrent des opérations concertées mutualisant les efforts de conseil et de formation ;

– Comme il a été précisé ci-dessus, la démarche de recours est sensiblement identique quelle que soit l'entreprise et notamment quelle que soit la taille de celle-ci. La différence se situe essentiellement au niveau des compétences dont chacun dispose. Par exemple, dans une P.M.E. « correctement » structurée, chacun connaît exactement les missions qui lui sont conférées ainsi que celles confiées aux autres. Au contraire, dans les entreprises plus grandes, les responsabilités peuvent être très diluées. « Normalement » et à priori, elles disposent de plus de moyens techniques, financiers, humains,... Cependant, cela n'induit pas nécessairement une connaissance mutuelle ou réciproque des métiers de chacun. La démarche serait donc plus complexe dans ce cas ;

– De plus, la précision dans la détermination des besoins n'est pas non plus reliée à la taille de la P.M.E. Il s'avère, en vérité, que la formulation des besoins dépend, non pas directement de la taille des entreprises considérées (même si statistiquement « *les choses sont mieux définies et plus précises et un peu plus structurées avec des entreprises plus grandes* » (consultant en organisation industrielle)), mais est plus liée aux éventuels recours précédents de la part de ces firmes. En d'autres mots, le fait, pour une P.M.E., d'avoir déjà fait appel et participé à l'élaboration d'une ou de plusieurs activités de conseil lui facilite la tâche pour des missions ultérieures, d'une part en ce qui concerne le choix de l'activité externe et d'autre part (et surtout) pour exprimer avec justesse les besoins ressentis.

Les P.M.E. ont d'autant plus recours à des agents externes pour satisfaire des besoins de services intellectuels qu'elles y ont déjà eu recours. Ainsi, lorsqu'elles commencent à connaître relativement bien un domaine d'activités, de nombreuses questions surgissent en relation à ces domaines. A partir du moment où existe un responsable (même pour un laps de temps parfois assez court) de ce domaine dans l'entreprise, de nouveaux besoins apparaissent ;

– Cependant, les P.M.E. ont parfois tendance à confondre les activités « officielles » d'un prestataire (et en particulier identifier le produit – service d'un consultant) avec celles d'un bureau d'études et hésitent à confier la suite de la mission de conseil à un « concepteur » .

Il est relativement difficile de déterminer très précisément la fréquence de recours à un type particulier de prestations pour une entreprise. En effet, même s'il paraît possible de savoir quels besoins ont été satisfaits, il apparaît, par la suite et dans le moyen terme, beaucoup plus difficile de distinguer si le fait de mettre en place d'autres contacts avec l'acteur approprié est dans la continuité de la même mission, ou si c'est au contraire une mission totalement nouvelle, sans rapport avec la précédente.

En outre, il arrive que la P.M.E. fasse appel à un prestataire de services et ceci pour une mission qui ne correspond pas aux spécificités (préalablement définies) de ce prestataire. Autrement dit, cet acteur n'est pas appelé pour ce qu'il est censé savoir faire. Il s'agit alors, plus que de repérer les caractéristiques déclarées du prestataire, de déterminer en priorité les besoins que la P.M.E. a su satisfaire et ceux qu'elle envisage de satisfaire.

Le tableau suivant (tableau 2.7.) apporte les premiers résultats quantitatifs des enquêtes réalisées auprès des entreprises de l'échantillon. La question qui leur a été posée ne contenait pas de listes des diverses prestations possibles. Nous remarquons que ces entreprises portent un grand intérêt envers certains types de prestations (mis à part les prestations de comptabilité y.c l'expertise comptable puisqu'elles sont obligatoires vis-à-vis de l'Etat) telles que l'élargissement des marchés, la promotion des ventes et la qualité des produits, ainsi que le processus de production et la gestion des ressources humaines.

**TABLEAU 2.7 : PROPORTION DE PME AYANT REÇU AU MOINS UNE FOIS OU
ENVISAGEANT DE RECEVOIR TRES PROCHAINEMENT UNE PRESTATION RELATIVE A :**

la comptabilité (y.c expertise comptable)	100 %
l'élargissement des marchés	82 %
la promotion des ventes	55 %
la qualité des produits	55 %
le processus de production	46 %
la gestion des ressources humaines	36 %
la connaissance interne de l'entreprise	24 %
l'innovation de produits	18 %
la culture d'entreprise	15 %
le juridique, fiscal, finance	15 %
la productivité	6 %
le management	3 %

Nous avons proposé dans le chapitre 1 (§ 2.2.2.) une classification des activités de conseils aux entreprises en catégories fonctionnelles. Nous les rappelons ci-dessous :

- les prestations liées aux marchés et aux produits,
- les prestations liées à l'organisation de l'entreprise et du travail,
- les prestations liées au contrôle et au management dans l'entreprise.

En utilisant cette classification dans le cas de nos entretiens, on remarque que les PME ont, en priorité, besoin de prestations liées aux marchés et aux produits (plus de la moitié des PME ayant déjà eu recours à ce type de prestations). Viennent ensuite les prestations liées à l'organisation de l'entreprise et du travail : entre le quart et la moitié des PME ont fait appel à des prestataires délivrant ce type de conseils. Enfin, moins du quart des entreprises ont déjà reçu ou envisagent de recevoir une prestation liée au contrôle et au management dans l'entreprise.

Les proportions du tableau 2.7 ne tiennent pas compte de la taille de la P.M.E. cliente. Or, à priori, nous pouvons penser que la taille est un facteur explicatif du recours.

TABLEAU 2.8 : DIVERSITE DES RECOURS

SELON LA TAILLE DE LA PME AGRO-ALIMENTAIRE

taille de l'entreprise	nombre moyen de prestations reçues au moins une fois dans une des 12 disciplines citées dans le tableau n° 2.7
10 à 19	6
20 à 99	7
100 à 149	8
200 à 499	5

Cette moyenne ne représente pas la fréquence de recours des P.M.E. en activités de conseils. Elle exprime le nombre moyen de prestations différentes reçues par les entreprises pendant la période d'enquête. Ainsi, on remarque que, jusqu'à une certaine tranche de taille d'entreprises (les trois premières tranches), le nombre moyen de prestations reçues au moins une fois par les PME intéressées croît régulièrement avec la taille de l'entreprise. Cependant,

cette croissance reste faible (le nombre moyen de recours varie entre 6 et 8 sur la période de l'enquête qui va de juin 1991 à juin 1993) compte tenu de la taille possible de la PME (de 10 à 199 salariés).

Autrement dit, la taille de la PME ne semble donc pas être un véritable critère de la diversité de recours pour les entreprises appartenant aux classes précédentes, d'autant qu'au-delà de 199 personnes, la moyenne s'établit à 5. Cela prouverait que ces P.M.E. de plus grande taille disposent de plus de compétences et de facilités pour satisfaire en interne un nombre plus important de besoins en activités de conseils.

Par ailleurs, si la taille de l'entreprise ne semble pas avoir une importance primordiale dans le choix de l'entreprise de multiplier ses recours, il semble également, comme le montre le prochain tableau, que le chiffre d'affaires de l'entreprise ne soit pas non plus une variable significativement décisive dans ce choix.

TABLEAU 2.9 : RECOURS SELON LE CHIFFRE D'AFFAIRES REALISE
PAR LES PME AGRO-ALIMENTAIRES

chiffre d'affaires en millions de F	nombre moyen de prestations reçues au moins une fois dans une discipline
inférieur à 5	2
entre 5 et 50	7
entre 50 et 200	7
supérieur à 200	6

De manière générale, les résultats de ce tableau correspondent à ceux du tableau 2.8. précédent. Les PME réalisant un chiffre d'affaires de moins de 5 millions de francs (PME dont la taille moyenne est de 20 salariés) n'ont recouru, en moyenne, que deux fois à un prestataire de conseils.

Il n'y a pas lieu de distinguer les tranches 5 à 50 et 50 à 200 millions de francs puisque, dans ces deux cas, la moyenne s'élève à 7 prestations reçues ou susceptibles d'être reçues dans un avenir proche.

Toutefois, lorsque le chiffre d'affaires dépasse les 200 millions de francs, (ce qui correspond à une taille moyenne d'entreprise de 300 salariés pour les entreprises concernées), le nombre

moyen de prestations reçues redescend à 6. Nous pouvons donc confirmer la remarque précédente qui consiste à dire que les PME de plus grande taille disposent plus facilement, en interne, du personnel adéquat à la satisfaction de leurs besoins en activités de services intellectuels.

De nombreuses autres raisons, d'origines diverses, encouragent la PME à recourir à des prestataires de conseils, ou au contraire les incitent à retarder le recours à ce type d'acteurs.

2.2. Le recours au conseil : un choix ou une contrainte pour la P.M.E.

Alors que certains éléments ou facteurs économiques, sociologiques ou culturels auraient plutôt tendance à inciter la P.M.E. à s'adresser sans plus de réserves à un prestataire de services externe, d'autres facteurs, au contraire, freinent l'entreprise dans ses démarches ⁽⁶⁾. On parle alors de processus d'externalisation et d'internalisation. Dans le premier cas, l'entreprise s'adresse à un prestataire de service indépendant alors que dans le second cas, elle utilise les ressources internes dont elle dispose pour produire ce dont elle a besoin. Selon l'importance que l'entreprise accorde à l'un ou l'autre de ces facteurs, la décision prise relève, selon les cas, d'un choix réfléchi ou d'une contrainte.

2.2.1. Les arguments en faveur du recours à une société de conseils de la part des P.M.E.

Diverses situations incitatives à ce type de recours ont été mises en évidence au cours de nos entretiens dans les P.M.E. agro-alimentaires (nous pouvons également nous reporter aux tableaux A à E de l'annexe 2 reprenant, au travers d'autres exemples, ce type d'arguments). Toutefois, les situations énumérées ci-dessous ne sont pas, pour la plupart d'entre elles, exclusives. Il s'agit également de préciser qu'un argument incitatif au recours au conseil pour une PME ne l'est pas nécessairement pour un autre. Nous avons ici recensé l'ensemble des

⁽⁶⁾ Un tableau synthétique regroupant les arguments en faveur de l'externalisation des fonctions de service et les arguments en faveur de l'internalisation de ces mêmes fonctions de service se trouve dans HEGO E., COLLOMBEL B. et JOIGNAUX G. [1992] (page 13).

Nous pouvons également nous reporter à la thèse de C. GALLOUJ [1993b] pour une analyse de la pratique des entreprises du Nord Pas-de-Calais en termes de satisfaction interne ou au contraire externe de leurs besoins en services :

- à la page 80 : tableau énonçant les modes de recours aux services traités de façon « plutôt interne ou plutôt externe » ,
- à la page 84 : tableau récapitulant les modalités d'arbitrage interne / externe dans le recours aux services.

arguments qui, à une ou plusieurs reprises, ont été cités par les PME et les prestataires de services comme incitatifs à un recours au conseil. Cette remarque est aussi valable pour les arguments en défaveur du recours que nous développerons dans le § 2.2.2.

a) Le manque de disponibilité en ressources internes

Le manque de disponibilité en ressources internes est assez fréquemment à l'origine d'une démarche de recours au conseil. Ainsi, par exemple, le dirigeant de la P.M.E. ainsi que ses collaborateurs peuvent pressentir voire connaître certains des problèmes de l'entreprise. Cependant, par manque de temps, ils ne s'y attardent pas et ne recherchent pas de solutions. Dans ce cadre, l'intervention d'un consultant ou d'une équipe de consultants facilite et accélère la procédure de recherche.

b) L'insuffisance en personnels hautement qualifiés

Il avait été précisé dans le premier chapitre qu'une des spécificités des P.M.E. (notamment agro-alimentaires) était représentée par une insuffisance des personnels hautement qualifiés. C'est pourquoi, lorsqu'un problème ou une opération requiert des connaissances particulières, la P.M.E. peut se voir contrainte de s'orienter vers un consultant afin que se mette en place un transfert de ressources spécifiques (telles que des informations, des savoir-faire,...) du consultant vers son client.

c) Le conseil en tant que « regard extérieur neuf »

On accorde quelquefois à un tel recours une vertu de « regard neuf sur l'entreprise ». En effet, lorsque la P.M.E. hésite à recourir à un prestataire de services, le fait que celui-ci sache envisager l'entreprise sous un angle nouveau peut inciter celle-ci à prendre sa décision. Dans ce cas, le consultant joue un rôle de déclencheur ou de stimulant vis-à-vis de la P.M.E. En d'autres mots, il l'aide à prendre du recul et à mettre en évidence des situations, à la fois connues et ignorées : « *Il est bon de ré entendre tout cela et de l'inscrire noir sur blanc* » (P.M.E. agro-alimentaire de la charcuterie-salaisonnerie) ou encore « *Le consultant peut nous servir de miroir dans la mesure où il y a parfois des choses qu'on sait pertinemment mais on ne se les avoue pas ni les uns ni les autres. Si le consultant n'intervient pas, tous les problèmes restent en léthargie* » (P.M.E. agro-alimentaire de la charcuterie-salaisonnerie).

d) Le caractère d'impartialité du conseil

Dans certaines situations, on reconnaît au recours un caractère d'impartialité. En effet, il a parfois la mission d'atténuer des conflits internes à l'entreprise si celle-ci envisage, par exemple, une modification de son processus de production impliquant simultanément une réduction des effectifs et la mise en oeuvre d'une action de formation pour le personnel demeurant en place: « ... *la solution la moins critiquée sera celle apportée par un prestataire extérieur* » (P.M.E. agro-alimentaire de la chocolaterie-confiserie).

e) Le recours favorisant souplesse et économies par rapport à la création d'un service interne

Pour un grand nombre de P.M.E., il n'est pas possible de créer un service interne correspondant à des besoins ponctuels et temporaires (en marketing, exportation, recrutement ou autres). Elles ne peuvent se le permettre essentiellement pour des raisons financières, même à temps partiel. Au contraire, faire appel à un prestataire extérieur, uniquement lorsque le besoin s'en fait ressentir, apporte d'une part une grande souplesse et d'autre part des coûts moindres. S'adressant à un consultant à l'export, une P.M.E. du secteur des boissons s'exprime en ses termes : « *Vous avez une certaine expérience et maintenant vous connaissez bien notre clientèle. De notre côté, on pourrait envisager d'embaucher quelqu'un pour s'occuper de cette fonction exportation, mais on ne le fait pas maintenant parce qu'on s'engagerait sans réellement savoir où on va* ».

f) Les exigences d'un client, de l'administration,...

Enfin, le recours peut aussi faire suite à une requête de la part d'un client de la P.M.E. (par exemple si celui-ci exige une certification des produits). Dans ce cas, c'est la force de l'événement qui incite largement l'entreprise à faire appel à un prestataire et le recours ne peut alors être assimilé à un outil d'élément stratégique : « *Le recours n'est pas une volonté, un projet qui naît dans la tête du dirigeant. C'est un recours contraint et forcé* » (consultant en stratégie).

Ces facteurs explicatifs des décisions de recours ne représentent toutefois qu'en partie la décision finale prise par la P.M.E. L'existence de ces facteurs positifs ne suffit pas toujours à susciter la décision du recours au conseil. Ils sont, en effet, mis en balance avec d'autres arguments agissant dans le sens contraire.

2.2.2. Les arguments en défaveur du recours au conseil de la part des P.M.E.

Les résultats qui suivent proviennent des entretiens effectués auprès des agents concernés. Ainsi, ils ont été évoqués indifféremment par les acteurs de l'offre et par les acteurs de la demande.

a) Une appréhension d'un recours de la part du dirigeant de la P.M.E.

Les P.M.E. appréhendent parfois le recours à un prestataire de conseil et ceci pour plusieurs raisons ⁽⁷⁾ :

* Le dirigeant de la P.M.E. craint parfois de perdre une partie de son pouvoir au sein de la direction de son entreprise. En effet, il peut dépasser les ambitions ou objectifs qu'il s'était fixés du simple fait que le consultant dispose d'un pouvoir de conviction relativement fort.

* En prolongement de ce type de situation, le dirigeant de la P.M.E. hésite également, dans le moyen terme, à laisser « *s'installer le consultant dans l'entreprise* » (P.M.E. agro-alimentaire du secteur de la charcuterie-salaisonnerie). Autrement dit, il préfère les missions de courte durée, missions qui ne requièrent, la plupart du temps, pas d'opérations de suivi et d'implication sur longue période.

* Puis, certaines de ces P.M.E. font aussi preuve d'un grand scepticisme par rapport à ces activités de conseil : dans l'esprit des dirigeants de P.M.E., le consultant n'est pas un « *expert dans le métier de l'entreprise cliente, il méconnaît la structure et la dynamique internes à l'entreprise* ». Il est alors reproché au consultant d'être « *un beau parleur : (...) il va me raconter des tas de choses, il va m'embarquer dans des opérations très compliquées, qui durent très longtemps et qui coûtent très cher... Et lorsqu'il aura terminé son intervention, il s'en ira et je devrai me débrouiller, que la mission ait fonctionné ou non* » (propos tenus par un dirigeant de P.M.E. chez son prestataire).

* Ensuite, le dirigeant de la P.M.E. ressent parfois quelques gênes à laisser le consultant agir relativement librement dans son entreprise et notamment, dans un premier temps, mettre en place un audit de l'entreprise exigeant de la part du dirigeant qu'il « *mette son entreprise à nu* » (société d'audit).

⁽⁷⁾ Nous avons constaté que ces raisonnements étaient d'autant plus fréquents que la P.M.E. est une entreprise de moins de 200 personnes.

* Enfin, lors de l'élaboration de la prestation, aucun engagement de résultat n'est proclamé. Le dirigeant de la P.M.E. estime alors n'avoir aucun recours efficace si le consultant ne tient pas ses promesses et donc si la prestation ne se déroule pas comme prévu, si les attentes du dirigeant ne sont pas satisfaites ou tout simplement si la prestation se « passe mal » (dans le cas d'une insatisfaction en termes de non respect des contrats ou de non respect des délais par exemple).

b) Un prix parfois jugé non raisonnable

Le prix de l'intervention est une des variables freinant l'entreprise cliente dans ses démarches. Ainsi, des P.M.E. comparent ce prix du conseil à la capacité financière dont elles disposent et certaines d'entre elles estiment qu'au dessous d'une certaine taille, l'action ne serait pas « raisonnable ». Elles préfèrent investir dans des besoins qu'elles ressentent alors plus urgents tels que par exemple, l'achat d'une machine.

Par ailleurs, les P.M.E. émettent d'autres types de réticences vis-à-vis du prix du conseil lorsque par exemple, il y a eu lors d'une intervention un dépassement conséquent du budget. Enfin, le dirigeant peut éprouver des difficultés à estimer la valeur du conseil et donc à déterminer à quoi correspond réellement le prix d'une telle prestation.

c) Un besoin de temps pour la réflexion de la P.M.E.

Disposant parfois de capacités financières limitées pour ce genre d'opérations, les P.M.E. espacent dans le temps leur recours et donc leur projet d'investissement : « *Le temps que la P.M.E. digère la prestation et ses conséquences, il faut en moyenne attendre un an à un an et demi avant qu'elle réfléchisse éventuellement à faire autre chose* » (consultant en organisation industrielle). Autrement dit, la P.M.E. met du temps pour se lancer, beaucoup plus de temps que les grandes entreprises.

d) Un manque de compétences et d'interlocuteurs

Un certain nombre de P.M.E. sont caractérisées par un manque de qualifications intellectuelles des personnels. Dans ce cas, la P.M.E. manque de compétences et donc simultanément d'interlocuteurs pour d'éventuelles prestations. L'entreprise retarde alors le moment de résoudre certains de ses problèmes et lorsque ceux-ci entravent réellement le bon fonctionnement de l'entreprise, celle-ci fait appel (en dernier recours et donc en tant que solution de la dernière chance) à un consultant.

e) Des difficultés pour justifier le recours

L'éventualité pour la P.M.E. de recourir à un prestataire ne parvient pas à être argumentée et explicitée. Par exemple, le dirigeant et ses collaborateurs sont conscients que la situation de leur entreprise n'est pas idéale. Mais, dans le même temps, ils ne maîtrisent pas totalement l'ensemble des variables ayant une influence sur leur questionnement actuel : ils ne sont pas capables de le décrire précisément, de le transformer en objectifs opératoires de changement et donc d'aider concrètement à la rédaction d'un cahier des charges.

En d'autres mots, le fait que le client potentiel ne parvienne pas à déterminer précisément ce dont il a besoin peut devenir un argument en défaveur du recours. Cela est d'autant plus vrai si le consultant n'accepte pas ou ne peut pas se substituer à la P.M.E. pour cette partie de l'opération. En effet : « (...) *à la limite, si aujourd'hui, une société n'est pas capable de définir relativement précisément ses propres besoins, il vaut mieux ne pas travailler avec elle. Il faut tout d'abord qu'elle modifie ses structures. Ce ne serait pas un service à lui rendre que d'informatiser...* » (conseil en informatique).

f) Un manque d'expériences dans ces domaines

Dans la réalité, les dirigeants de P.M.E. ne recherchent pas toujours un conseil. En effet, ils ne prennent pas toujours le temps de rechercher des informations adéquates, ils ne savent pas comment procéder, ni où et à qui s'adresser,...

g) Les conséquences négatives d'un recours

Le recours à un prestataire quelconque peut également être assimilé à un « *coefficient multiplicateur* » (conseil en informatique). Par exemple, pour un éventuel recours à un consultant en informatique, le prestataire a montré que ce coefficient multiplicateur pouvait tout à fait jouer dans les deux sens, c'est-à-dire faire apparaître des effets positifs ou au contraire être à l'origine de conséquences négatives : « ... *si l'entreprise éventuellement cliente est bien organisée, bien structurée et a mis en oeuvre une démarche adaptée, en informatisant et en développant un système informatique, on obtient de bons résultats mais par contre, si l'entreprise n'est pas prête, ce n'est pas la peine d'informatiser, la situation de l'entreprise ne s'améliorera pas, bien au contraire ...* » (conseil en informatique).

h) Une insatisfaction suite à un recours antérieur

Une insatisfaction de la P.M.E., insatisfaction ressentie suite à un recours à un prestataire de services, peut avoir des conséquences négatives sur l'état d'esprit du dirigeant vis-à-vis de ces opérations. Elle peut alors constituer un argument de non-recours ultérieur et ceci pour une période plus ou moins longue : « *certaines P.M.E. déçues voire escroquées après une mission de conseil ferment complètement les portes et pour longtemps* » (consultant en organisation industrielle).

2.3. Le choix du prestataire de la part de la P.M.E.

Nous avons pu repérer les différents facteurs relationnels, culturels, géographiques,... influençant le choix du prestataire de la part de la P.M.E. :

- . la P.M.E. connaît déjà personnellement le prestataire,
- . la P.M.E. connaît l'existence du prestataire par l'intermédiaire d'un autre agent,
- . le choix de la P.M.E. dépend de la localisation géographique du prestataire,
- . la P.M.E. tient également compte des offres apportées par les prestataires lors d'opérations de démarchage,
- . la P.M.E. s'intéresse aussi à la participation à des démarches « grand public » ,
- . enfin, elle a la possibilité de s'adresser à des organisations intermédiaires entre l'offre et la demande (davantage de précisions sur ce sujet seront fournies dans le chapitre 5).

Nous analysons ci-après plus en détail chacune de ces possibilités. Dans la réalité, celles-ci ne sont pas exclusives et prennent plus ou moins d'importance selon la P.M.E., par exemple selon qu'elle ait déjà recouru à un prestataire ou encore selon le besoin particulier qu'elle ressent.

Les éléments de réponse apportés ici proviennent indifféremment des entretiens conduits chez les P.M.E. clientes et chez les prestataires et représentent pour ces deux parties les critères de choix du prestataire de la part de la P.M.E.

Nous avons, par ailleurs, recensé les réponses qui nous paraissent le mieux caractériser les différentes situations perçues, du côté de l'offre comme du côté de la demande, commentaires qui la plupart du temps se révèlent être complémentaires.

Nous tenons tout d'abord à formuler une remarque concernant les explications fournies. Les réponses des prestataires font parfois intervenir des éléments relatifs aux entreprises clientes de plus grande taille. En effet, même si pour certains d'entre eux, la spécificité se situe au niveau des P.M.E., ils n'excluent pas pour autant le fait de travailler avec des entreprises plus grandes. Les choix du prestataire à ce niveau ne sont donc pas exclusifs. Autrement dit, tous les prestataires de services interrogés ont pour clients des P.M.E. agro-alimentaires, mais ces dernières ne représentent qu'une partie plus ou moins importante de la clientèle.

Différentes situations vécues par la P.M.E. provoquent, de sa part, un choix plutôt qu'un autre quant au prestataire de services dont elle a besoin.

De manière générale, les différentes entreprises interrogées avancent les mêmes critères de choix (eux-mêmes parfois précédés de démarches diverses de la part de l'un ou l'autre des acteurs, voire d'un autre agent économique disposant d'un rôle complémentaire par rapport aux actions déjà menées) avec toutefois une prédominance pour certains d'entre eux. Ces critères sont plus ou moins fréquemment cités par ces entreprises. Voici, dans l'ordre croissant du nombre de citations les résultats de l'enquête effectuée par les Consultants Associés en 1993 ⁽⁸⁾, résultats qui rejoignent plus ou moins bien ceux de notre propre enquête (les situations 1 à 6 recensées ci-dessous ne sont pas exclusives les unes des autres) :

- situation 1 . notoriété du cabinet et références du cabinet,
- situation 2 . profil du consultant,
- situation 3 . connaissances – relations,
- situation 4 . coût de la prestation,
- situation 5 . proximité géographique du prestataire,
- situation 6 . étendue de la prestation.

Nous allons dans ce qui suit mettre en évidence l'ensemble des démarches-types repérées lors de nos entretiens.

Lorsque la démarche est à l'initiative directe du futur client, celui-ci recourt à des procédures tout à fait classiques (telles que celles énoncées dans les § 2.1.1 à 2.1.6 ci-dessous).

⁽⁸⁾ Les Consultants Associés sont représentés par un regroupement de consultants de diverses disciplines dans la région de Lille. Ils présentent, dans leur rapport, les conclusions d'une enquête régionale qu'ils ont menée : les entreprises du Nord Pas-de-Calais et les sociétés de conseils. 288 entreprises ont répondu par téléphone. L'objectif de cette enquête était de déterminer le besoin ressenti de ces entreprises par rapport aux sociétés de conseils extérieurs ainsi que leurs attentes.

Consultants Associés [1993], Compte rendu de la table ronde : les entreprises du Nord Pas-de-Calais, Lille, avril.

2.3.1. La P.M.E. connaît déjà personnellement le prestataire

Elle connaît déjà l'entreprise de services, par exemple si elle a déjà fait appel à ses services.

2.3.2. La P.M.E. connaît l'existence du prestataire par l'intermédiaire d'un autre agent

Un agent a fourni à cette P.M.E. des renseignements sur les savoir-faire et compétences de la société de services.

Ces dispositions (§ 2.3.1. et 2.3.2.) sont aisément qualifiés de situations de notoriété et de références vis-à-vis du prestataire de conseils, voire de « bouche à oreilles ». Nous pouvons également indiquer plus largement que ces deux cas rejoignent les situations 1, 2, 3 voire 6 précédemment énoncées.

Les propos tenus par un consultant en ressources humaines justifient les remarques précédentes : *« On fait appel à notre société parce que des entreprises connaissent nos outils et souhaitent les appliquer chez elles selon une méthodologie cette fois spécifique et donc adaptée au cas par cas »*.

D'autres réflexions complètent cette idée :

* *« Parfois, nous connaissons les personnes auparavant. Nous les avons déjà rencontrées en diverses occasions mais la situation favorable à un recours ne germe qu'ultérieurement »* (P.M.E. de la charcuterie-salaisonnerie).

Toujours dans le même ordre d'idée, cette manière de procéder peut se trouver être à l'origine de la constitution d'un réseau de relations diversifiées entre des agents. En d'autres mots, l'élaboration progressive et parfois difficile de ce que les prestataires appellent une « toile d'araignée » est susceptible de concevoir les futures relations offre / demande : *« travailler par réseau, cela prend plus de temps, j'éprouve peut-être plus de difficultés (par rapport à une simple opération de mailing). En effet, la procédure est la suivante : je connais Monsieur Untel avec qui j'ai travaillé auparavant, celui-ci connaît donc les prestations que je suis en mesure d'offrir, je lui demande alors s'il connaît, de*

par ses relations ou ses collègues, des personnes qui seraient intéressées par ce type de prestations et simultanément, je lui demande l'autorisation de me recommander de lui afin de présenter à cet éventuel client mes domaines de services, services qui ne seront peut-être pas utiles pour demain car il n'en a pas un besoin immédiat mais au moins, il sait que j'existe » (consultant en informatique et automatisation).

** « Je me suis adressé directement à une personne que je connaissais déjà et qui a mis en place une société de conseils en marketing. Depuis ce jour, je me suis toujours adressé à eux sans exception. J'ai, en effet, eu l'occasion de les juger (alors que la première fois, j'avais fait un test avec n'importe qui, juste pour voir) : ils connaissent bien la brasserie, son langage ainsi que tous les problèmes qui s'y rapportent, ses produits et leurs évolutions,... » (P.M.E. de la brasserie) ;*

** « Lors d'une formation à laquelle j'assistais, j'ai rencontré une personne à laquelle j'ai fait part de certaines difficultés ressenties depuis quelques temps au sein de mon entreprise et elle a su me proposer quelque chose » (P.M.E. de la chocolaterie – confiserie). Cette situation est le fruit du hasard et justifie l'importance de l'existence de réseaux de relations diversifiées pour la P.M.E. Toutes les occasions semblent propices à la recherche de personnes ou entreprises pouvant avoir une influence quelconque sur la P.M.E. Elle appartiendrait à un réseau de relations très étoffé.*

2.3.3. Le choix de la P.M.E. dépend de la localisation géographique du prestataire

Concernant la localisation géographique du prestataire de services par rapport à son client, nous repérons dans un premier temps quelques expériences vécues par des prestataires de services de haut niveau.

Ainsi, « Il y a encore cinq ans, je n'exerçais que dans la région Nord Pas-de-Calais. Mais aujourd'hui, c'est de moins en moins vrai et lorsque l'occasion se présente, nous intervenons dans d'autres régions, et certaines sollicitations nous arrivent à ce jour de pays voisins ». (consultant en qualité et formation). Pour d'autres au contraire, « Les clients sont essentiellement régionaux (presque exclusivement pour les P.M.E. Il est vrai que les grandes entreprises avaient tendance à faire appel à des cabinets parisiens (pour des questions de «supériorité intellectuelle de Paris»). Cependant, aujourd'hui, elles se réorientent vers des consultants locaux » (consultant en marketing international). Il n'existe donc pas de démarches stratégiques unifiées de la part des prestataires de conseils.

La question de la localisation du prestataire ayant également été posée aux P.M.E. de l'échantillon, il ressort de grandes similitudes avec les précédentes propos des consultants. Ainsi, dans un deuxième temps, les réponses des P.M.E. interrogées se rejoignent et peuvent être classées selon trois cas.

i) une localisation régionale : dans le premier cas, un grand nombre de P.M.E. agro-alimentaires de la région Nord Pas-de-Calais s'adressent toujours à des cabinets régionaux et presque exclusivement à des cabinets implantés sur la métropole lilloise : « (...) *l'émergence d'un tissu local de prestataires de services devient un enjeu régional, principalement pour les P.M.E./P.M.I.* » (GALLOUJ C. [1993b] page 34).

D'autres P.M.E., au contraire (cas ii et iii), confient (très peu en vérité) qu'elles n'utilisent pas prioritairement des prestataires régionaux. Diverses situations peuvent alors être répertoriées et notamment :

ii) une localisation non régionale : dans un second cas, lorsque la P.M.E. a recours à un prestataire de services extérieur à la région, celui-ci est installé le plus souvent en région parisienne ⁽⁹⁾.

Le recours à un prestataire de services parisien semble être l'ultime recours pour les P.M.E. formulant des demandes spécifiques de telle sorte que l'offre régionale n'existe pas pour ce type de services. On retrouve ici le fait qu'un des aspects dominants de la localisation des services rendus aux entreprises en France s'apparente à une concentration parisienne et simultanément à une faiblesse des marchés régionaux : on parlera de complémentarité – dépendance des marchés régionaux par rapport à la région parisienne (GALLOUJ C. [1993b] page 66). Ainsi, une entreprise du secteur de la chocolaterie-confiserie a souhaité faire l'expérience de travailler avec un consultant parisien. Cependant, cette initiative a rapidement tourné à l'échec : « *On avait essayé certaines prestations avec des sociétés parisiennes, mais si le budget de l'opération n'atteignait pas une somme maximale, le consultant hésitait à se déplacer* ».

Par ailleurs, les coûts d'accès aux services augmentent lorsque la P.M.E. sollicite un prestataire de service hors de sa localisation immédiate (LEO P.Y. [1993]). Cet auteur ajoute : « *Les choix des dirigeants de P.M.E., surtout lorsqu'ils se traduisent par des coûts*

⁽⁹⁾ Selon D. BARBE [1991] et concernant une enquête réalisée dans la région Basse Normandie, les PME font appel à un consultant (dans le cadre d'une procédure FRAC) extérieur dans deux cas sur trois. Ce sont également les régions limitrophes ou proches, et notamment la région parisienne, qui ont capté une part importante de ce marché.

supplémentaires, sont soumis à une contrainte forte de rationalité économique. Cela explique que, considérées globalement, les entreprises préfèrent utiliser les services disponibles localement et répugnent à se déplacer pour les chercher au loin (...). Il faut la conjonction de deux facteurs pour inciter les dirigeants à rechercher un prestataire dans une autre ville : le sentiment d'une insuffisance de l'offre locale et la conviction que, pour leur entreprise, le service considéré a une importance stratégique » (page 564).

Cette localisation non régionale du prestataire de service semble aujourd'hui moins justifiée. En effet, un des rôles des pouvoirs publics locaux est de stimuler la demande de service par les PME (notamment par l'intermédiaire d'aides financières) et de créer ainsi une offre locale adéquate à l'industrie locale (BARDE B. [1991]). Nous y reviendrons dans le chapitre 5.

iii) une localisation spécifique : dans un dernier cas : pour une prestation particulière relative au conseil à l'exportation, la démarche de choix de la P.M.E. considérée peut également prendre un caractère peu ordinaire. Bien que ce type de prestation à l'export soit disponible sur la région, pour des raisons d'efficacité, de rapidité, de minimisation des risques,... certaines P.M.E. prennent la décision de contacter « *un ressortissant du pays dans lequel on a choisi d'exporter, en l'occurrence l'Allemagne* » (P.M.E. travaillant dans la préparation de plats cuisinés à base de poisson).

Dans certains cas, il y aurait alors une fuite de la demande régionale vers l'étranger (GALLOUJ C. [1993b] page 92).

Par ailleurs, une majorité de sociétés de conseils mène des stratégies d'approche des entreprises potentiellement clientes sous un angle marketing et commercial. En effet, ces sociétés « *ne se contentent pas d'attendre les clients parce que cela serait trop aléatoire. Il y a donc à côté, mais pas indépendamment (tout se tient) aujourd'hui des actions d'ordre marketing et commercial. On a donc une structure, des spécialistes et des responsables commerciaux* » (consultant en qualité).

2.3.4. La P.M.E. tient également compte des offres proposées par des prestataires lors d'opérations de démarchage

Une des situations couramment évoquées par les P.M.E. interrogées se résume en fait à une procédure de démarchage de la part du prestataire de services aussi bien local que régional (voire international pour des prestations liées à l'étranger).

La fréquence de ce type d'actions à l'initiative du prestataire varie en fonction des variétés de prestation. Ainsi, une brasserie de la région indique qu'elle reçoit quotidiennement trois à quatre courriers de publicité pour des prestations de conseils à l'exportation et beaucoup plus pour celles relatives au marketing. Suite à diverses propositions reçues par les P.M.E., propositions émanant d'un mailing téléphonique ou d'un mailing imprimé, les P.M.E. ont la possibilité de faire jouer la concurrence (créée par les prestataires de par leur activités de mailing) et choisissent leur futur partenaire après une sélection des cahiers des charges qui leur sont remis. Une situation de concurrence mise en place par la P.M.E. peut se caractériser par le fait que *« on fait ce qu'on appelle une spéculative, c'est-à-dire qu'on sélectionne une dizaine de sociétés. On leur demande de faire un projet sur l'idée générale puis on met en oeuvre la procédure de sélection finale »* (P.M.E. de la brasserie).

Ce mailing est considéré par certains prestataires comme un outil de « prospection normale » (autrement dit un système tout à fait classique et donc couramment utilisé pour rechercher de nouveaux clients). Grâce à ce type d'approche, le prestataire recherche ses clients selon des critères d'activité, de taille,...

Il s'agit en effet de cibler, le plus précisément possible, les entreprises à contacter grâce à l'utilisation de méthodes plus ou moins techniques. Le prestataire se pose alors diverses questions quant au type d'entreprises à cerner ainsi que la méthode de recherche :

« quel type d'entreprises et quel type de professions cibler, quelle entreprise pourrait avoir besoin de quelque chose, quelle entreprise a un besoin à priori, est-il nécessaire de constituer des fichiers ou d'explorer des fichiers déjà existants? On doit réfléchir sur l'approche proprement dite c'est-à-dire : comment argumenter l'utilité d'un tel recours, comment « arroser » les entreprises (courrier, téléphone,...), à qui s'adresser dans l'entreprise (faut-il passer par un rendez-vous, par une manifestation organisée lors de laquelle on invite certaines personnalités de P.M.E. ?) En tout état de cause, on essaie d'avoir une approche universelle » (consultant en qualité).

Un des problèmes de ce type de démarche est que l'action n'est pas spontanée de la part de la P.M.E. De cette façon, elle peut ne pas être motivée pour une mise en oeuvre éventuelle.

2.3.5. La P.M.E. s'intéresse aussi à la participation à des démarches «grand public»

Une autre procédure s'ajoute à la précédente. Elle est à l'initiative des acteurs de l'offre et de ceux de la demande : elle regroupe des actions localisées par exemple lors de forums nationaux ou de manifestations régionales, des animations de conférences dans différents domaines, des expositions de produits, des articles dans des revues spécialisées, la gestion de rubriques spécialisées dans ces mêmes revues, la constitution et l'utilisation d'annuaires agro-alimentaires,...

2.3.6. La P.M.E. a la possibilité de s'adresser à des organisations intermédiaires entre l'offre et la demande

Dans certains cas également, la P.M.E. ne connaît pas de précédents pour une prestation particulière, que ce soit pour son propre compte ou pour une autre entreprise avec laquelle elle aurait des contacts plus ou moins personnels. Elle dispose alors de la possibilité de s'adresser à différentes institutions possédant des listes de prestataires y compris des indications et précisions sur leurs activités (c'est une méthode de prescription).

Finalement, il s'avère que certaines démarches de P.M.E. ne sont pas toujours «rationnelles». Quelques situations ont ainsi pu être répertoriées. En effet, dans les P.M.E., il existe une multitude de problèmes ou d'états latents, et « (...) *il suffira que le chef d'entreprise aille à une conférence ou qu'il ait lu un article dans la presse. Immédiatement, son besoin devient urgent, et il faut qu'on se voie le plus rapidement possible* » (consultant à l'export). Dans le cas présent, la « précipitation » du chef d'entreprise n'a pas à priori de conséquences néfastes sur l'élaboration de la prestation même si celle-ci n'a pas été préparée auparavant dans la tête du dirigeant et de ses collaborateurs. Cependant, dans d'autres cas, cette décision prise rapidement est remise en cause par le dirigeant de la P.M.E. : « *Nous avons effectivement travaillé le projet avec la P.M.E. puis, subitement, le chef d'entreprise va relativiser la chose (...) il va trouver que c'est trop cher et que d'autres choses sont plus primordiales actuellement* » (consultant à l'exportation).

2.4. Le conseil : des services constamment complétés et renouvelés

2.4.1. Evolution de l'offre et de la demande de conseils

Il est incontestable que les besoins de services des entreprises évoluent au cours du temps :

- D'une part, les P.M.E. n'ayant jamais éprouvé ce type de besoins en services de haut niveau sont de moins en moins nombreuses. Elles ressentent donc certains besoins qui éventuellement ressemblent à ceux ressentis quelque temps auparavant par d'autres entreprises plus « avancées » dans ce domaine ;

- D'autre part, les entreprises ayant déjà effectué des recours dans un ou plusieurs domaines, ont également des besoins complémentaires mais aussi et souvent de nouveaux besoins en relation avec les évolutions et modifications observées dans l'entreprise, par exemple, après un conseil (qui est analysé comme une source de transformation) ;

- Enfin, du côté de l'offre, celle-ci est amenée à proposer sur le marché de nouveaux services et donc à participer largement à l'évolution et au renouvellement des produits-services proposés. En effet, en acquérant de nouvelles compétences, connaissances et expériences lors des exécutions des prestations, l'offreur est en mesure d'améliorer ses produits en fonction des exigences de la demande. **Gilles GASTOU** et **Maurice THEVENET** [1989] insistent sur ce point : « *La demande concerne de moins en moins des solutions toutes faites (...) on admet de plus en plus que la technicité du conseil est au service d'une réflexion et non un réservoir de solutions toutes prêtes à l'emploi* » (page 72). En ayant des clients très disparates (en ce qui concerne la taille des entreprises, leur secteur d'activité,...), le prestataire connaît mieux le marché des besoins en services de haut niveau que ses clients, il peut utiliser ce qu'il a mis en oeuvre pour un client, apporter des modifications afin d'adapter la mission à un autre client alors que celui-ci n'en éprouverait pas à priori le besoin. Le prestataire dispose donc des facultés de guider les besoins du client (notamment lorsque celui-ci n'est pas tout à fait sûr de lui, si le futur client se trouve face aux prémices d'une nouvelle démarche de sa part, en tant que démarche organisée).

Ainsi, l'évolution des besoins de conseils semble provenir aussi bien des acteurs de la demande que de ceux de l'offre. Ce phénomène montre, entre autre, qu'il n'est pas possible de raisonner uniquement en termes d'internalisation et d'externalisation de la satisfaction de ces besoins de conseils. Si l'origine de l'évolution des besoins est double, on peut également

supposer que la détermination de ces besoins est largement facilitée par la présence et le travail simultanés des deux types d'acteurs. Il en va de même concernant la satisfaction des besoins.

Par ailleurs, l'évolution effectivement constatée (notamment par les prestataires de conseils lors des entretiens réalisés) autant au niveau de la demande que de l'offre de conseils est également due au fait que le recours (dans certains domaines et notamment l'informatique) n'est plus une nouveauté pour les entreprises mais tend parfois à devenir une démarche plus fréquente. Alors qu'il y a encore quelques années, des entreprises éprouvaient certaines difficultés à exprimer leurs besoins, elles ont aujourd'hui (pour une part de plus en plus importante d'entre elles) déjà un vécu pour ce type de situation. Leur expérience dans ces disciplines leur permet d'éviter des erreurs qu'elles pouvaient commettre auparavant et de mieux calibrer leurs besoins. Ces remarques, apparemment caractéristiques des modifications constatées pour la demande, sont également valables pour l'aspect offre de la prestation.

Cette évolution a des implications au niveau du recrutement chez le prestataire. Par exemple, dans le domaine informatique, « *L'évolution du métier s'est exercée d'une activité de vente de matériel informatique vers une activité de développement qui prend de plus en plus de place en termes de chiffre d'affaires (environ 65 % aujourd'hui contre à peine 10 % il y a encore quelques années)* » (consultant en informatique). Il est alors demandé au personnel de disposer de compétences techniques mais aussi « (...) *d'acquérir un certain sens de l'identification des problèmes vécus par l'entreprise, de savoir apporter un conseil au niveau du client au delà de l'aspect purement technique et informatique (...)* Donc, on est réellement de plus en plus impliqué dans l'organisation de l'entreprise (...) nous n'embauchons plus les mêmes profils de postes... » (consultant en informatique).

Cette évolution est aussi largement dépendante de la formation détenue par l'ensemble des acteurs. En effet, en fonction des qualifications disponibles lors des nouveaux recrutements, ceux-ci apportent leur expérience ainsi que de nouveaux savoir-faire. Ils font donc évoluer l'offre et ceci d'autant plus que, au sein de l'entreprise, des personnes sont réceptives en termes de formation adéquate et font elles-mêmes évoluer la demande.

Enfin, certaines contraintes légales et législatives provoquent une évolution des besoins et incitent les prestataires « *à avoir du flair et à se lancer dans ce récent créneau* » (consultant en environnement). C'est le cas aujourd'hui concernant l'apparition et le développement assez rapide de toutes les prestations de haut niveau qui touchent à l'environnement. Ainsi, les démarches intégrant cette discipline particulière auront des impacts directs sur l'organisation de l'entreprise et donc sur sa stratégie. Et réciproquement, ce sont parfois aussi les techniques

et technologies utilisées par les P.M.E. qui requièrent l'apport d'une expertise particulière pour l'environnement et pour sa protection.

D'après les entretiens effectués, certains besoins très précis se révèlent être ponctuels alors que d'autres sont définis comme étant permanents. D'autres encore ne sont, pour l'instant, que des besoins anticipés et sont donc à l'origine d'une clientèle potentielle dans les quelques années à venir.

2.4.2. Les intentions de recours au conseil

Ces « nouveaux futurs besoins » permettront, en grande partie, de combler des attentes tout particulièrement fortes, attentes relatives à des domaines eux-mêmes liés entre eux : l'établissement d'un projet d'entreprise, la recherche de la qualité pour un ou plusieurs produits et la formation qui y est associée, l'exportation de ces produits. Cette démarche ou future démarche est la preuve que les P.M.E., tout autant que les plus grandes entreprises, ont la possibilité et la motivation nécessaire pour mettre en oeuvre des stratégies réfléchies, construites et progressives.

La clientèle potentielle pour ce type d'activité semble de plus en plus nombreuse pour les années à venir. Apparemment, les petites P.M.E. seraient, en grande partie, à l'origine de ce futur mouvement. En effet, les entreprises de plus de 120 salariés continueraient à faire appel à des agents fournisseurs de conseils, souvent avec la même fréquence, parfois dans de nouvelles disciplines. Quant aux autres P.M.E. qui n'avaient jusqu'ici presque jamais recouru à de tels acteurs économiques, après avoir « essayé » et en avoir été satisfait, elles y font maintenant appel dans des proportions plus importantes. Toutefois, certaines de ces entreprises n'auront peut être pas les moyens financiers de concrétiser leurs intentions, compte tenu du coût de ces prestations.

Ces « nouveaux » besoins, en termes de prestations attendues, présentent (d'après ce que nous avons pu observer au cours des entretiens) une hiérarchie particulière mais organisée. Ces quatre domaines de prestations ne seraient pas la plupart du temps accomplis par les mêmes acteurs mais feraient l'objet de collaborations diverses sur plusieurs années. Ainsi, la démarche (sur plusieurs étapes) se présenterait souvent comme suit :

- * élaboration d'un projet d'entreprise dont l'ambition est de fédérer le personnel autour d'un même objectif de qualité ;
- * détermination et mise en place des priorités en termes de formation de l'ensemble du personnel intéressé ;
- * simultanément, recherche de normes de qualité et agréments adéquats ;
- * préparatifs ultimes pour la recherche de marchés étrangers et l'exportation.

Les démarches des P.M.E. interviewées vis-à-vis des conseils sont mieux connues à présent, tout au moins pour certaines d'entre elles ; elles révèlent des besoins évolutifs et de plus en plus complets.

Dans la partie suivante, et afin de justifier plus précisément les propos précédents, nous reprendrons certains exemples dont nous avons eu connaissance lors de la phase d'entretiens et nous compléterons nos informations avec d'autres exemples issus de la presse spécialisée.

3. LES BESOINS DE CONSEIL DANS LES P.M.E. : TROIS DOMAINES PRIORITAIRES

Ces domaines prioritaires de recours au conseil par les P.M.E. agro-alimentaires regroupent notamment les besoins énoncés ci-dessus et qui tendent à être successifs mais complémentaires (dans certaines circonstances observées). Nous mettrons l'accent sur la qualité en tant que domaine de recours de plus en plus large, puis sur la formation qui a tendance à recouvrir aujourd'hui des aspects différents et enfin sur l'intérêt que ces P.M.E. agro-alimentaires portent à la recherche de nouveaux débouchés commerciaux à l'étranger. Ces trois catégories de besoins ressentis sont privilégiées par les P.M.E. interrogées. Nous retrouvons ici les résultats du tableau n° 2.7. (§ 2.1.) (indiquant la proportion de P.M.E. ayant reçu au moins une fois ou envisageant de recevoir très prochainement une prestation relative aux différents domaines) dans lequel ces services figuraient avec des proportions parmi les plus grandes.

3.1. La qualité : une démarche sans cesse élargie

La qualité est souvent révélée au cours des entretiens avec l'idée que le consommateur est très attentif à la qualité des produits qu'il consomme ⁽¹⁰⁾.

⁽¹⁰⁾ « Sur le haut de gamme, le consommateur s'attache aujourd'hui de plus en plus à la qualité et à son suivi qu'à son prix » (RIA n°492) (page 32). La qualité des produits agro-alimentaires est notamment traitée dans l'ouvrage dirigé par F. NICOLAS et E. VALCESCHINI [1995].

La démarche qualité, qu'elle soit spontanée ou contrainte (contrainte imposée par des distributeurs), tend de plus en plus à devenir aujourd'hui (malgré son coût) un besoin pour chacune de ces P.M.E. dans le cadre de :

- l'évolution et du respect de la réglementation (en particulier dans le cadre européen),
- des exigences du marché,
- l'amélioration de la performance des PME grâce à une recherche et une diminution des coûts de non - qualité.

Toutes les actions liées à la qualité font aujourd'hui partie d'un marché très concurrentiel (selon les prestataires de services interrogés sur ce sujet).

3.1.1. Le conseil en qualité

La qualité se mesure par l'intermédiaire de la normalisation ⁽¹¹⁾ qui devient ainsi un outil de définition des produits, des process, et de l'organisation du travail,... Dans ce cadre, la mission du consultant en qualité s'assimile non pas à une conception de normes mais à une diffusion ou prescription de normes, et de méthodes visant à atteindre cette qualité.

Les interventions de conseil en qualité ont également une influence non négligeable sur les investissements industriels voire sur l'évaluation des postes de travail, la motivation du personnel ou encore la rationalisation de la production. En outre, elles nécessitent souvent successivement la mise en place d'actions de formation telles que l'animation de groupes qualité dans le cadre de cette démarche qualité.

⁽¹¹⁾ En assurant la confiance des clients ou la façon dont travaille l'entreprise, ces mesures de normalisation sont complémentaires de celles que prend l'entreprise pour aboutir à la satisfaction des clients.

Le référentiel de la qualité est donc une norme éditée par l'ISO (i.e. Organisation Internationale de Normalisation). La norme est « *issue d'un consensus entre toutes les parties impliquées, du producteur au consommateur* » (AFNOR : Agence Française de NORmalisation) . Elle permet de concevoir des produits selon des critères de qualité consensuels et reconnus de tous. La série des normes ISO 9000 (ISO 9001 à 9003) vise les relations clients / fournisseurs et dispense trois modèles différents mais complémentaires d'assurance qualité. . Cet ensemble de normes est également de complexité croissante suivant l'étendue du certificat. La différence entre elles porte alors sur le cycle de vie du produit couvert partiellement ou totalement par la norme.

ISO 9003 :	modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finals,
ISO 9002 :	modèle pour l'assurance de la qualité en production et installation (la plus fréquemment utilisée dans les secteurs agro-alimentaires),
ISO 9001 :	modèle pour l'assurance de la qualité en conception / développement, production, installation et soutien après vente.

On pourra consulter le rapport de la CRCI de Franche - Comté [1991], page 53, HERSAN C. [1995] ou encore LAUDOYER G. [1993],...

La quasi-totalité des P.M.E. interrogées ont avoué se sentir concernées par la qualité, que ces entreprises aient déjà entamé la démarche et qu'elles envisagent de le faire à très court terme. Cependant, malgré leurs motivations réelles pour la qualité, les P.M.E. ressentent, la plupart du temps, certaines difficultés (communes en grande partie à l'ensemble des P.M.E.) qui freinent leur réflexion sur ce sujet :

- * la motivation du personnel
- * les investissements financiers à mettre en oeuvre
- * la formation appropriée et nécessaire
- * la durée de la démarche
- * les difficultés techniques
- * l'engagement dans le temps de la direction de la P.M.E.

En tout état de cause, nous constatons que l'engagement des P.M.E. dans des actions diverses de qualité réclame une réelle implication d'un grand nombre de membres de l'entreprise. Par ailleurs, cette attention attribuée à la qualité s'élargit encore actuellement puisqu'elle s'attache maintenant à l'environnement.

3.1.2. L'audit et le conseil en environnement : un intérêt croissant (souvent contraint)

Des exemples de plus en plus nombreux (non seulement dans notre propre enquête mais également dans les revues spécialisées en agro-alimentaire ⁽¹²⁾) montrent l'intérêt croissant accordé aujourd'hui à l'environnement. En effet, les mesures qui y sont liées tendent à devenir, de plus en plus fréquemment une priorité (souvent contrainte) pour les entreprises agro-alimentaires (RIA n° 520 page 44). Toutefois, l'environnement est un domaine très large et les procédures qui y sont liées sont diverses et peuvent prendre les formes suivantes : une économie des déchets en aval comme en amont du processus de production et recyclage de ceux-ci, une réduction de la consommation d'eau, une station d'épuration,...

Il s'agit maintenant de déterminer ce que peuvent apporter les services intellectuels à l'action de protection de l'environnement.

La démarche environnement est tout à fait similaire à la démarche qualité. En effet, elle consiste à mettre en place, sur le site, une organisation en matière d'environnement où chacun est incité à prendre part à l'action. L'attention accordée à l'environnement et à tout ce qui s'y

⁽¹²⁾ et notamment la Revue des Industries Agro - Alimentaires (RIA)

rapporte (y compris le conseil en environnement) a été plus tardive que celle concédée à la qualité et dans bien des cas, elle la complète.

Différents cas de figures se présentent quant à l'intérêt de l'environnement pour les entreprises interrogées. C'est pourquoi, les prestations relatives à ce besoin qu'est la protection de l'environnement sont plutôt disparates. Deux cas ont ainsi été observés et montrent que ces prestations n'en sont encore, dans beaucoup de cas, qu'à leurs balbutiements.

* Dans le cas où la P.M.E. est relativement à « jour », lorsqu'elle sait ce qu'elle fait et envisage de faire dans les années à venir, sa démarche auprès d'un prestataire de conseil en environnement est spontanée. Elle recherche par exemple des techniques spéciales de mesure, une aide lors de négociations avec l'administration, une autorisation d'exploitation ou de contrôle de la construction d'un bâtiment,... En vérité, l'ensemble des prestations peut être très vaste et selon les cas de figures, des montages de plusieurs missions groupées sont mis en place afin de créer un « produit » très spécifique destiné à une seule entreprise cliente. Cette activité de conseil peut donc être aussi bien spécifique que générale, selon que le client s'intéresse ou non véritablement à ce qu'il entreprend.

Comme en matière de qualité, une procédure permet la mise en place d'un préalable à l'action de conseil en environnement. L'éco-audit devient alors stratégique à plusieurs points de vue. En effet, ses enjeux sont tout autant sociaux que juridiques ou encore concurrentiels ⁽¹³⁾.

* Lorsque la démarche n'est pas réellement volontaire de la part de la P.M.E. cliente, autrement dit lorsque l'origine de cette procédure se trouve être une exigence de l'administration, la motivation n'est plus la même et le rôle de conseil est alors parfois limité au profit d'une activité plus « classique » de bureau d'études. Pourtant, si parmi les entreprises découvrant les nouvelles réglementations en matière d'environnement, certaines d'entre elles ne se

⁽¹³⁾ Un consultant ajoute (RIA n° 493 page 57) à ce propos « Dans le cadre de l'éco-audit, il s'agit donc d'analyser, par rapport à l'environnement, la situation juridique actuelle et future de l'entreprise, la situation commerciale des produits, des sites et des processus, la communication interne et externe, la situation de la transformation, la consommation de matières premières, d'énergie, d'air, l'impact de la transformation et des produits, le sort des déchets,... Sans oublier la situation financière comprenant la compatibilité du plan environnement ou de l'éco-stratégie avec la capacité de l'entreprise,... ».

sentent absolument pas « concernées par les problèmes posés », d'autres, au contraire, expriment le désir d'avancer et de remédier à ces difficultés.

Le conseil en environnement fonctionne de manière assez particulière dans le sens où il requiert la présence de trois types d'acteurs différents : l'entreprise, le consultant et la collectivité. L'objectif de la prestation est ainsi d'aider la P.M.E. à montrer à la collectivité qu'elle répond à ce qui a été défini entre elles deux comme un règle d'autorisation, celle-ci définissant un niveau de nuisance négocié et accepté par la collectivité. Enfin, tout comme la démarche qualité, la démarche environnement exige un équilibre entre ce que la collectivité est prête à accepter et l'intérêt que manifeste l'entreprise en matière d'emplois, de qualité des produits,...

Ce type de démarche axée sur la qualité au sein de la P.M.E. peut devenir un véritable projet d'entreprise, en particulier lorsqu'une grande partie du personnel est impliquée dans cette nouvelle direction, direction qui peut elle-même s'élargir vers d'autres disciplines (telles que les actions relatives à l'environnement comme nous l'avons précédemment montré) et rendre prioritaires des besoins en formation.

3.2. La formation dans les P.M.E. agro – alimentaires

Nos propres enquêtes ne nous ont donné que peu d'informations sur ce sujet pourtant primordial aujourd'hui. En effet, notre grille d'enquête n'était pas orientée vers cette fonction, qui s'avère toutefois être un besoin pour les P.M.E. si l'on se réfère à d'autres articles pour la plupart parus dans la Revue des Industries Agro-alimentaires (concernant les P.M.E. agro-alimentaires françaises). Notre enquête révèle progressivement la formation comme un besoin essentiellement futur : les dirigeants prennent conscience d'un retard de la formation mais leurs besoins en la matière (et notamment les thèmes de formation) restent encore flous.

Les P.M.E. font face à des évolutions de leur contexte (au niveau de la distribution, des nouvelles habitudes alimentaires des consommateurs,...) ⁽¹⁴⁾. De plus en plus souvent, elles parlent d'une véritable gestion des ressources humaines et simultanément de plans de formation : « *L'an dernier, l'effort de formation a mobilisé 5 % de notre masse salariale et a été consacré à 75 % au personnel d'exécution* » (P.M.E. du secteur de la charcuterie). Même si la progression de leurs effectifs n'a pas eu lieu de manière significative (RIA n° 516 page 78),

⁽¹⁴⁾ Ministère de l'emploi, du travail et délégation à la formation professionnelle [1993], Prospective Formation Emploi, Les Industries Agro – Alimentaires, La Documentation Française, Paris, page 65.

les effectifs cadres et techniciens ont progressé et ceci en particulier pour des postes liés à la maintenance, à l'hygiène, la qualité, l'informatique.

Selon **B. FABI** et **D.J. GARAND** (1994), « *Il existe une grande variété de méthodes et techniques de formation (telles que en interne : la formation sur le tas, l'apprentissage, les stages intra entreprises, la formation assistée par ordinateur,... et en externe : les conférences et séminaires, les fournisseurs d'équipements, les consultants privés,...), mais la P.M.E. n'a recours qu'à un nombre restreint de ces moyens, aussi bien en Amérique du Nord qu'en France* » (page 334).

Outre « la formation sur le tas » bien appréciée des P.M.E., nous avons pu déceler d'autres dispositifs de formation habituellement mis en place par et dans les P.M.E. agro-alimentaires. En voici deux exemples concrets :

- a) la formation au recrutement via des consultants
- b) la formation à la carte ou la « formation catalogue » via des consultants

a) la formation au recrutement via des consultants

C'est souvent de manière ponctuelle et urgente que les P.M.E. recrutent, notamment en ce qui concerne les cadres. L'existence d'un plan de recrutement et d'un plan de mutations et promotions préétablis pour les cadres et non-cadres apparaît plutôt rare en P.M.E. (**B. FABI** et **D.J. GARAND**, [1994]). Ces entreprises embauchent uniquement en cas de nécessité et le processus de recrutement s'enclenche généralement lorsque le besoin se fait ressentir, après que l'entreprise ait épuisé toutes les possibilités offertes par les ressources internes disponibles.

Ces P.M.E. ne disposent donc pas de spécialiste de recrutement en interne. C'est le plus fréquemment le chef d'entreprise concerné qui se charge de cette mission. Pourtant, d'une part celui-ci est déjà la plupart du temps très occupé avec ses multiples autres missions (« *Les dirigeants de P.M.E. sont les seuls maîtres à bord, ils cumulent les casquettes de stratège et d'opérationnel, planifient, exécutent, contrôlent, bref font à eux seuls le travail de trois ou quatre personnes* » (cabinet d'outplacement)) et d'autre part, il manque de méthodes pour ce genre de travail (RIA n° 493 page 69).

Afin de pallier ce genre de difficultés, certains cabinets de consultants ont mis en place des formations au recrutement destinées à ces chefs d'entreprise. Cette formation passe en revue tous les aspects du recrutement et notamment la manière de maîtriser la conduite d'entretiens. De plus, le rôle de l'entreprise formatrice est également, lorsque un membre du personnel quitte son poste, « *d'apprendre à cette entreprise à repenser le poste, à en analyser les missions, les évolutions possibles avant de définir un profil de candidature* ».

b) la formation à la carte ou la « formation catalogue » via des consultants

C'est un système de formation tout à fait original (allant du général au particulier) mais qui reste aujourd'hui difficilement accessible aux P.M.E. Pourtant, une P.M.E. régionale de l'échantillon tente l'expérience actuellement et se réjouit apparemment de cette démarche peu commune.

Dans un cas comme celui-ci, la prestation de service de haut niveau devient en fait une opération de self-service : l'entreprise, en utilisant des « kit-formation » devient elle-même formatrice : « *De plus en plus, les entreprises deviennent véritablement formatrices et participent activement à l'élaboration des modules et à leur transmission* » (RIA n°501 page 70). Le procédé est le suivant : ce sont des cadres et agents de maîtrise de l'entreprise, formés pour cela, qui déterminent et organisent le contenu des stages et assurent la diffusion des savoirs ou des savoir-faire dans l'entreprise. Le kit-formation se présente sous la forme de dossiers ⁽¹⁵⁾ que l'entreprise intéressée acquiert au choix selon ses besoins.

Dans le cas de la P.M.E. régionale ayant mis en place ce système qui demeure encore hors du commun, dix modules ont été mis au point par les responsables maison, en partenariat avec l'Institut Pasteur de Lille et en concertation avec des agents de production : « *Notre volonté est clairement de nous approprier la formation, au niveau conception et transmission de savoirs. Ce sont des agents de maîtrise maison, formés pour cela, qui en assurent la diffusion* » (responsable de la production et de la formation d'une P.M.E. fabriquant des plats cuisinés).

Les organismes de formation dans l'agro-alimentaire tendent réellement à s'organiser. Ainsi, d'après ce que nous avons pu observer dans les paragraphes ci-dessus, une des méthodes s'apparente parfois à un bouleversement de l'existant. Cependant, l'objectif est également de tenter de consolider la formation initiale, par l'intermédiaire de la formation

⁽¹⁵⁾ Ces dossiers rassemblent des outils pédagogiques très précis : « *Il s'agit de véritables guides de conduite, qui permettent aux cadres des entreprises clientes de se muer eux-mêmes en formateurs pour faire passer le message auprès de leurs propres équipes de production. Le succès du dispositif repose sur la capacité des entreprises à démultiplier l'effort de requalification. Notre rôle, en tant que cabinet conseil, se limite à la mise en mains des dossiers. Nous adaptons les outils aux spécificités de l'entreprise cliente. Mais, surtout, nous assurons la formation des cadres désignés pour démultiplier la formation* » (consultant en formation).

professionnelle. C'est alors que peuvent agir des consultants en formation dont l'objectif est d'évaluer les ressources humaines, les besoins en formation et d'élaborer des projets de formation pouvant notamment aider à la mise en place des actions éventuellement menées à l'export.

3.3. Le recours des P.M.E. au conseil à l'export

D'après les résultats de notre enquête réalisée auprès des 33 P.M.E. agro-alimentaires régionales, la part du chiffre d'affaires de ces entreprises à l'exportation ne dépend pour ainsi dire pas de leur taille. Par exemple, une entreprise de 150 salariés avec un chiffre d'affaires de 60 millions de francs consacre 50% de celui-ci à la vente sur les marchés étrangers européens alors qu'une P.M.E. disposant d'un effectif de 185 personnes et d'un chiffre d'affaires de 230 millions de francs en réserve également 50% pour le marché mondial. Au contraire, une P.M.E. de 369 salariés ne destine que 26% de son chiffre d'affaires à l'exportation en Europe. Autrement dit, lorsqu'une entreprise de ce secteur exporte une part non négligeable de sa production, il est difficile de déterminer un lien entre sa taille et la part du chiffre d'affaires à l'export. Il existe cependant une influence de la taille selon que l'exportation représente au maximum 5% des ventes (en d'autres termes selon que l'exportation est nulle ou tout à fait ponctuelle) ou qu'elle représente au moins 5% de ces ventes. En effet, la taille moyenne des P.M.E. n'exportant pas plus de 5% de leur production est de 65 personnes alors que celles pour lesquelles cette part est supérieure ou égale à 10% s'élève à 155 personnes.

En ce qui concerne l'étendue des marchés étrangers, elle est, la plupart du temps, limitée aux pays voisins lorsque la part du chiffre d'affaires exportée est inférieure à 5%. L'Europe reste le premier pôle de croissance en tant que soutien du développement. Cependant, d'autres pays plus lointains sont également visés. Ainsi, le Japon semble devenir un territoire accessible pour l'exportation des P.M.E. agro-alimentaires : « *Les Japonais sont particulièrement sensibles à la notion de retour à la tradition* » (RIA n° 492 page 32) ou encore « *Les exportations vers l'Europe, l'Israël et la Corée représentent 35 % des ventes. Actuellement, l'entreprise essaie de conquérir les Etats-Unis et le Japon avec des produits typiquement français et des spécialités régionales* » (P.M.E. du secteur de la pâtisserie industrielle). Par ailleurs, il est ici important de noter que le passage d'un marché national à un marché européen, voire plus large, s'accompagne d'une évolution de la structure des emplois, dans les entreprises concernées, avec une tendance à des qualifications supérieures.

Dans une telle situation, la mission du conseil à l'export est de donner progressivement la possibilité aux entreprises d'aborder l'exportation par l'intermédiaire d'un diagnostic des moyens de la firme face à l'étranger et d'une aide pour amorcer cette commercialisation.

Dans l'échantillon d'entreprises analysé, 75% de celles-ci ont une activité à l'exportation. Parmi celles-ci, 42% exportent de manière régulière (au moins 10% de leur chiffre d'affaires).

TABLEAU 2.10. : PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES REALISEE A L'EXPORTATION
SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE AGRO-ALIMENTAIRE DE NOTRE ECHANTILLON

taille de l'entreprise	part du CA à l'étranger
10 à 29	7 %
30 à 99	7 %
100 à 249	15 %
plus de 249	21 %

Ces possibilités de ventes hors du territoire national sont beaucoup plus le fait des grandes P.M.E. En effet, ces entreprises de plus de 200 salariés exportent, en pourcentage de leur chiffre d'affaires, presque trois fois plus que les autres de plus petite taille d'après l'enquête réalisée ⁽¹⁶⁾ ⁽¹⁷⁾.

Il existe, dans la réalité, deux attitudes bien distinctes de ces P.M.E. face à l'exportation : l'exportation en tant que « roue de secours » et l'exportation en tant que fonction stratégique de l'entreprise. Selon l'attitude de la P.M.E., le mode de relation avec le marché diffère (P.Y. LEO [1995b]).

⁽¹⁶⁾ 30 à 35 % de la production des P.M.E. agro-alimentaires françaises est aujourd'hui exportée contre 15 à 20 % il y a dix ans (RIA n° 493 page 27).

Nous pouvons également consulter sur ce sujet l'étude réalisée pour le Ministère de l'Agriculture (Direction Générale de l'Alimentation - DGAL -) et le Commissariat Général du Plan [1994].

⁽¹⁷⁾ On pourra également revenir sur le tableau 2.4. (Segmentation de l'échantillon des PME agro - alimentaires selon la part de leur chiffre d'affaires à l'exportation) ainsi que sur le schéma 2.3. (Proportion des PME interrogées selon la part de leur chiffre d'affaires à l'exportation) dans le § 1.2. de ce chapitre 2.

a) L'exportation peut être vue comme une « roue de secours ». Elle correspond alors à des ventes ponctuelles sur les marchés étrangers. Cette situation se présente à l'entreprise sous deux aspects : d'une part, elle est une nécessité lorsque la P.M.E. se trouve en difficulté sur le marché français, c'est à dire lorsque le marché national est devenu trop étroit momentanément. Dans ce cas l'exportation est un moyen de réaliser un chiffre d'affaires immédiat ; d'autre part, elle est une opportunité lorsque, sans mettre en place une procédure spécifique de recherche de clients étrangers, la P.M.E. réalise directement, par ses propres moyens, des ventes ponctuelles hors du territoire national. Le mode de vente est essentiellement de la vente directe. Ces deux situations sont opposées à la logique même de la notion d'exportation qui représente normalement un investissement sur le long terme dont les résultats ne sont donc pas immédiats.

b) L'exportation est (plus rarement) vue comme faisant partie intégrante de la démarche stratégique de l'entreprise. Dans ce cas, les P.M.E. sont plus souvent dotées d'une structure export spécialisée. Peu de P.M.E. disposent de projets réellement valables à l'exportation. En effet, ces P.M.E. ne seraient pas encore prêtes à élaborer un processus de décision d'exportation en plusieurs phases successives (GIBIAT M. [1993] page 332) : perception de l'occasion d'exporter, intérêt pour l'exportation, intention d'exporter et essais de la démarche.

De manière complémentaire, selon P.Y. LEO [1995a], l'exportation n'est pas un objectif en soi pour les P.M.E. (et notamment pour les P.M.E. industrielles). L'exportation est plutôt un sous - objectif, c'est-à-dire « *un axe d'une orientation stratégique plus profonde vers le développement ou la croissance* » (page 33).

Suite aux entretiens que nous avons menés auprès des P.M.E. ⁽¹⁸⁾, nous déduisons les remarques et hypothèses suivantes en ce qui concerne le comportement général de ces entreprises face à l'exportation et au conseil à l'export :

1. Le recours au conseil pour l'exportation semble être privilégié par les P.M.E. de plus de 50 salariés ;
2. cependant, le fait que l'entreprise fasse appel à un consultant ou non n'a apparemment pas d'incidence notable sur la part du chiffre d'affaires réalisée à l'étranger ;

⁽¹⁸⁾ et également à partir du document HEGO E. [1994] pages 147 et 148.

3. la P.M.E. qui exporte de manière ponctuelle ne recourt pas à un prestataire de conseils pour l'exportation ;
4. au contraire, lorsque la démarche exportation fait partie de la stratégie de la P.M.E., celle-ci fait souvent appel à un conseil ;
5. ainsi, la prestation de conseil pour l'exportation n'incite pas une entreprise à exporter si celle-ci n'a jamais exporté et si elle n'est pas prête à ce genre d'opération ;
6. pourtant, cette exportation momentanée (qu'elle soit une nécessité ou une opportunité) peut montrer à l'entreprise que l'exportation est susceptible de devenir un élément à part entière de sa stratégie à moyen – long terme. Ce serait ainsi, à partir de ce moment, que la P.M.E. déciderait de recourir à un prestataire de services.

Toutefois, la démarche d'exportation de la part des P.M.E. est beaucoup plus vaste que celle précédemment évoquée. Elle s'oriente parfois vers l'intervention d'agents n'ayant, pour certains d'entre eux, qu'un lien assez éloigné avec l'exportation et participant ainsi au fonctionnement d'un réseau social local ⁽¹⁹⁾. Nous y reviendrons notamment dans le chapitre 5. Nous précisons néanmoins que l'appel à des agents intermédiaires est souvent primordial pour les P.M.E. En effet, leur taille et leurs moyens ne leur facilitent pas toujours la constitution d'une structure export complète. Cependant, ces P.M.E. ne peuvent bénéficier de « *ces structures d'appui à l'exportation qu'après avoir défini une stratégie à l'exportation et repéré toutes les tâches nécessaires à l'action exportatrice* » (COIFFIER H., MOLIERE Y. et CHEYLAN C. [1995], page 196) ⁽²⁰⁾. De plus, dans les préoccupations des dirigeants de ces P.M.E., la notion d'exportation est liée à d'autres thèmes transversaux tels que la recherche de la qualité (incluant les normes d'hygiène et l'agrément) et le marketing (recouvrant la publicité, le conditionnement et l'emballage), et nécessitant également l'intervention de prestataires de services.

⁽¹⁹⁾ Cette démarche participe à la mise en place de « *véritables réseaux de firmes qui se constituent ainsi car les relations tissées entre les firmes dépassent souvent le cadre d'une simple relation contractuelle, allant jusqu'à la coordination des plans d'investissements, des méthodes de production et de la formation du personnel* ». Et plus précisément, « *il semble bien que le fait d'exporter prédispose les P.M.E. à la coopération en R&D, à la mise en marche de stratégies de marketing et à développer une politique de formation continue du personnel* » (Rosa JORDA BORREL [1995], pages 159 et 160).

⁽²⁰⁾ Ces auteurs ajoutent l'idée suivante sur laquelle nous reviendrons de manière approfondie dans le cinquième chapitre : « *Recourir à un intermédiaire suppose que l'action de celui-ci soit intégrée à chaque étape de l'acte d'exportation. Les différents responsables de l'entreprise doivent être concernés et en relation avec les différents intermédiaires, c'est la condition pour conserver la maîtrise des décisions stratégiques. Ce n'est qu'après cette phase d'intégration qu'un véritable partenariat pourra se développer entre l'entreprise et ses différents intermédiaires, qu'ils appartiennent au secteur public, para-public ou privé. Dans cette relation de partenariat, la P.M.E. reste le maître d'oeuvre de l'action à l'exportation, elle reste le décideur principal pour tout ce qui concerne son produit* » (COIFFIER H., MOLIERE Y. et CHEYLAN C. [1995], pages 196 et 197).

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre, à caractère presque exclusivement empirique, nous a permis de présenter l'enquête : d'une part la méthode utilisée pour la mener et d'autre part, l'échantillon des P.M.E. agro – alimentaires régionales interrogées. Nous nous sommes ensuite recentré sur des informations, d'ordre général, recueillies au cours des entretiens. Ces informations apportent divers enseignements quant aux démarches respectives des P.M.E. et des prestataires de conseils.

L'attitude de ces P.M.E. face aux différents thèmes de recours possibles (qualité, formation, exportation mais également processus de production, gestion des ressources humaines, innovation,...) est parfois confuse. Cette confusion se traduit par la détermination d'arguments en faveur et d'arguments en défaveur du recours au conseil pour ces P.M.E. agro – alimentaires. Le recours est alors un choix ou une contrainte, voire simplement une intention pour un besoin qui se précisera ultérieurement. Mais ce n'est pas tout. La manière de satisfaire ces besoins en services de haut niveau révèle également un état d'esprit évolutif de la part des chefs d'entreprise de ces P.M.E. En effet, la démarche de choix du prestataire de service, la fréquence de recours à un agent extérieur, la définition de besoins prioritaires,... mettent en évidence des hésitations de ces chefs d'entreprise en la matière.

Cependant, une majorité de P.M.E. convient qu'un recours régulier et assez fréquent à divers types de prestataires favorise l'acquisition d'expériences diversifiées et d'idées nouvelles ainsi qu'une réduction substantielle de l'incertitude liée à ce genre de prestation.

Dans certains cas, nous avons pu mettre en évidence un écart entre les besoins définis comme stratégiques par les P.M.E. et leurs demandes réelles. Cet écart semble provenir : d'une tradition non orientée vers le recours extérieur pour résoudre des problèmes concernant des choix stratégiques ; d'une réflexion ténue sur l'importance de l'investissement immatériel ; du recours au conseil et de ses conséquences qui peuvent se présenter comme une innovation radicale puisqu'un tel recours ne peut être réduit à une relation classique de sous-traitance. Il apparaît à ce niveau que la transaction économique entre le prestataire de services complexes et leurs clients P.M.E. présente une particularité importante relevée dans le premier chapitre : la coordination entre l'offre et la demande s'établit progressivement au cours du déroulement de la prestation de conseil, elle donc itérative.

Nous avons mis l'accent sur cette coordination spécifique entre les P.M.E et les prestataires de conseils dans la troisième partie de ce chapitre. Il semble que cette coordination itérative puisse être mise en évidence à deux niveaux :

- Nous avons en effet montré que, dans certains cas, des domaines prioritaires de recours tendent à être successifs et complémentaires. Ce peut être le cas des besoins en qualité, formation puis exportation. La coordination est alors itérative dans la mesure où les besoins sont révélés progressivement au fur et à mesure de l'intervention des différents prestataires concernés dans ces trois domaines.

- De même, pour chaque type de prestation, nous avons souligné l'implication, ponctuelle ou permanente, des salariés de la P.M.E. dans le processus de production de la prestation de conseil. Autrement dit, la coordination est bilatérale et séquentielle puisque les participants à l'action peuvent revenir partiellement sur leurs choix et accords définis auparavant.

CHAPITRE 3 : L'APPORT DE LA THEORIE DES CONTRATS

A L'ANALYSE DE LA RELATION DE SERVICE

P.M.E. / CONSULTANT

La relation (envisagée pour l'instant comme transaction bilatérale) qui s'instaure entre, d'un côté le prestataire de service intellectuel et de l'autre, la P.M.E. cliente est, la plupart du temps, officialisée par un contrat. Celui-ci favorise l'émergence d'une relation de service, comme nous l'avons déjà signalé dans le premier chapitre.

Dans un premier temps, il s'agit de montrer que la régulation de cette relation de service passe par une coordination partenariale. Pour cela, nous nous appuierons sur la connaissance de dispositifs – types de coordination contractuelle : la relation salariale et la relation de sous-traitance. Nous préciserons alors les conditions d'existence de ces contrats bilatéraux avant d'en présenter la formation, les caractéristiques et les procédures d'acceptation réciproque.

Dans un second temps, nous montrerons que le contrat de prestations de conseils est caractérisé par de nombreuses spécificités, notamment parce que les acteurs en jeu disposent de rôles et objectifs simultanément différents et complémentaires. Aussi, nous attacherons une attention toute particulière aux comportements réciproques de ces acteurs sachant que ces comportements dépendent, en partie, de mécanismes d'incitation, d'apprentissages, de coercition, de partage de risques, de subordination, de recherche de compromis,... Plus particulièrement et dans le cas d'une relation contractuelle P.M.E. / consultant, nous développerons l'idée que la recherche d'une certaine qualité de la prestation et d'une satisfaction du client incite à établir un contrat incomplet.

Enfin, nous procéderons à une analyse empirique de cette coordination contractuelle et partenariale, d'une part sur l'examen de contrats réels en notre possession, et d'autre part sur une enquête par entretiens réalisée auprès de prestataires de services complexes et apportant des compléments d'information concernant la manière selon laquelle clients et prestataires agissent pour se coordonner. Ainsi, il apparaît difficile de définir ce que pourrait être un contrat – type sachant que, selon les cas, d'autres documents y sont associés et que plusieurs agents sont directement impliqués dans son élaboration et sa rédaction, une rédaction parfois sujette à des modifications au cours de la mission.

1/ LA PRESTATION DE SERVICE : UNE COORDINATION CONTRACTUELLE

Nous savons maintenant que l'acte d'achat d'une prestation de conseil de la part d'une entreprise crée une relation de service entre cette entreprise cliente et le prestataire fournisseur. D'un point de vue analytique, nous avons mis en évidence les éléments suivants dans les deux chapitres précédents :

- la prestation de service complexe s'exécute par l'intermédiaire d'une coordination itérative entre le prestataire et le client,
- cette démarche séquentielle détermine différentes étapes dans le déroulement de la prestation,
- au cours de ces étapes, l'intensité et la forme des relations de service évoluent,
- l'existence et le déroulement des relations de service entre les deux acteurs dépendent largement des informations et connaissances qui circulent entre eux.

Nous souhaitons ici montrer que ce dispositif de coordination itérative et bilatérale peut s'analyser à partir de la notion de contrat. Celui-ci a pour objectif de réguler les comportements réciproques des deux agents, autrement dit de réguler la relation de service entre ces deux agents. Pour se faire, nous prendrons appui sur certains des outils forgés par les théories des coûts de transaction et des incitations. Nous ferons appel à des dispositifs connus de coordination.

1.1. Une analyse à partir de dispositifs – types de coordination : relation salariale et relation de sous-traitance

Nous précisons, dès à présent, que nous nous intéressons essentiellement ici à des relations bilatérales mises en place entre deux acteurs dont les rôles sont différents mais complémentaires.

De nombreux auteurs (BROUSSEAU E. [1993a], MEAU-LAUTOUR H. et NGUYEN-THANH-NHA J. [1993], HATCHUEL A. [1992],...), définissent un contrat en reprenant en partie l'article 1101 du Code Civil « Le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose ». Il est la forme juridique que prend la commande, acte juridique dans lequel les deux parties formulent leurs engagements mutuels (HESS R. [1981]. Les objectifs d'un contrat sont de faciliter la production et de favoriser l'échange, de répartir les fruits de la coopération puis de garantir la réalisation des promesses (BROUSSEAU E. [1993a]).

Nous savons à présent (cf. l'article 1101 du Code Civil précédemment énoncé) que ce contrat trouve son origine dans la volonté individuelle (principe de l'autonomie de la volonté) et qu'il est source d'obligations diverses.

Il s'agit maintenant de reconsidérer la définition du contrat (telle qu'elle a été développée dans le § 1.1.) sous l'angle qui nous préoccupe : celui du document (et du contexte correspondant) dont disposent le prestataire de conseils et l'entreprise cliente de ce consultant. Nous privilégierons largement, pour notre analyse, les contrats de type synallagmatiques (ou contrats exclusivement bilatéraux) (MEAU-LAUTOUR H. et NGUYEN-THANH-NHA J. [1993]) dans lesquels les cocontractants s'obligent mutuellement dans leurs actions.

De manière plus précise, la double caractéristique évoquée précédemment s'adapte plus ou moins bien au contrat liant le prestataire de services et la P.M.E.

D'une part, le principe de l'autonomie de la volonté se traduit par le fait que le contrat bilatéral s'élabore et se met en place uniquement grâce à la double volonté du prestataire et du client. Au-delà de certaines règles à respecter pour les deux parties lors de la composition et de la mise en oeuvre du contrat, les acteurs en jeu demeurent en grande partie libres et contractent comme ils le souhaitent en termes de formalisme, de fixation des engagements, de relations contractuelles proprement dites, de contenu des obligations réciproques,...

D'autre part, l'obligation est définie comme un lien de droit en vertu duquel une personne peut-être contrainte de donner, de faire ou de ne pas faire quelque chose. La définition du contrat donnée dans le Code Civil reprend pour une large part les termes fixant l'obligation. Cela prouve alors directement qu'on ne peut parler de contrat sans évoquer simultanément les exigences mutuelles qui s'y rattachent ; celles-ci impliquant une relation double et simultanée voire un échange d'actions et de réactions entre les deux acteurs.

On voit ainsi apparaître des mécanismes de coordination à la fois antinomiques et complémentaires : des mécanismes de coordination par les prix, par la hiérarchie et par les incitations. Ces mécanismes présentent néanmoins des dominantes et leur utilisation requiert des réponses théoriques différentes.

En particulier et dans le cas des activités de conseil, l'entreprise cliente a le choix entre deux solutions pour assurer ses fonctions de services : faire exécuter cette fonction en interne ou, au contraire, sous-traiter cette même fonction, c'est à dire l'externaliser. Afin de fonder au plan théorique ces comportements d'internalisation (mécanisme de coordination par la hiérarchie) et d'externalisation (mécanisme de coordination par les prix) de ces fonctions de service par les entreprises, on peut recourir à la théorie des coûts de transaction (**COASE R. [1937]**, **WILLIAMSON O.E. [1975]** et **[1985]** ⁽¹⁾). On sait que ces coûts de transaction incluent : les coûts de recherche et de négociation des contrats ainsi que les coûts associés à leur déroulement, à leur renégociation éventuelle, au respect des clauses qui y sont inscrites. Et le choix de l'entreprise cliente dépend donc du degré de spécificité des actifs, de la fréquence des transactions et du degré de standardisation des biens. Cependant, la plupart des contrats bilatéraux tiennent à la fois du marché et de la firme puisque l'arbitrage des firmes ne se fait pas uniquement par les prix et par les coûts. Des critères d'ordre plus qualitatif interviennent également tels que l'organisation de l'entreprise, le type de besoin qu'elle envisage de satisfaire, les qualifications dont elle dispose,...

Par ailleurs, même s'il est évident que le choix de l'entreprise cliente revient, le plus souvent, à rechercher une situation intermédiaire entre l'internalisation et l'externalisation, il est clair qu'il repose sur une divergence d'intérêt entre le prestataire et le client (nous l'avons déjà mis en évidence dans les chapitres précédents). L'apport de la théorie de l'agence (**ROSS S.A. [1973]**, **JENSEN M.C. et MECKLING W.A. [1976]**, **PRATT J.W. et ZECKHAUSER R. [1985]**

⁽¹⁾ des éléments de synthèse sont donnés dans **BROUSSEAU E. [1993a]** et **[1993b]** et **JOFFRE P. [1987]**

(²) se situe alors ici. Elle permet, en effet, la mise au point de contrats bilatéraux lorsqu'il existe une asymétrie informationnelle et une divergence d'intérêt entre les deux parties concernées. Son objectif est d'explicitier comment un individu (appelé le principal ou le mandant i.e. la P.M.E.) conçoit un système de rémunération qui incite un autre acteur (appelé l'agent ou mandaté i.e. le prestataire de service) à agir dans l'intérêt du principal. La coordination repose ici sur des mécanismes incitatifs dont l'objectif est de minimiser les coûts d'agence liés au fait que le principal délègue la prise de décision et qu'il est attendu de l'agent qu'il révèle toutes les informations dont il dispose.

Le tableau 3.1. de la page suivante nous permet, à partir d'une description de deux types de contrats (contrat de travail et contrat de sous-traitance) de repérer les caractéristiques qui nous aideront à caractériser un contrat de prestation de service. On se limite ici à l'analyse de certaines informations très particulières et notamment les informations justifiant l'incomplétude des contrats (dans les deux cas de contractualisation envisagés) ainsi que celles traduisant l'existence d'une relation d'ordre (ou d'autorité) entre les deux agents concernés. A cet effet, nous mettrons en évidence des hypothèses comportementales d'asymétrie d'informations présentes dans les théories des coûts de transaction et de l'agence.

(²) des éléments de synthèse sont explicités dans BROUSSEAU E. [1993a] et [1993b] et CHARREAUX G. [1987]

TABLEAU 3.1 : CONTRATS DE TRAVAIL ET DE SOUS-TRAITANCE

DES CARACTERISTIQUES COMMUNES

	RELATION SALARIALE CONTRAT DE TRAVAIL	RELATION DE SOUS-TRAITANCE CONTRAT DE SOUS-TRAITANCE ⁽³⁾
la relation envisagée donne lieu à un contrat incomplet puisque :	Selon B. REYNAUD [1992], – la <i>rationalité</i> des agents est limitée, – ces agents sont susceptibles d'opter pour des <i>comportements opportunistes</i> => ces deux raisons sont sources d'incertitudes	Selon B. BAUDRY [1992] et selon le même modèle, – sous-traitant et donneur d'ordres peuvent se trouver en situation d' <i>asymétrie informationnelle</i> , – et modifier leur <i>comportements</i> en réaction. => ces deux raisons sont sources d'incertitudes
ce type de contrat traduit une relation d'ordre entre les deux acteurs	Le contrat salarial définit un <i>rapport de subordination</i> , un <i>phénomène de dépendance</i> de l'employé vis-à-vis de son employeur (REYNAUD B. [1992]). Certaines caractéristiques de la coordination sont alors inconnues, et notamment l' <i>intensité</i> et la <i>qualité</i> du travail fourni par le salarié ⁽⁴⁾ .	Le contrat de sous-traitance définit un <i>phénomène de dépendance</i> en défaveur du sous-traitant, i.e. c'est le donneur d'ordre qui, le plus souvent, dispose de l'autorité. La <i>qualité</i> du travail du sous-traitant est, pour partie, inconnue du donneur d'ordre.
on repère alors les caractéristiques générales ci-contre :	– les contrats de travail et de sous-traitance s'inscrivent dans la <i>durée</i> et sont donc susceptibles d'être modifiés au cours de la coordination, – ces contrats portent sur des marchandises dont la <i>qualité</i> est difficilement identifiable et n'est déterminée qu'à posteriori, – il existe bien souvent un <i>différentiel de pouvoir et d'informations</i> entre les deux agents économiques. => ces deux types de relations ne sont pas des situations explicitement partenariales <i>sources</i> : REYNAUD B. [1992], BAUDRY B. [1992], BROUSSEAU E. [1993], BATIFOULIER P., CORDONNIER J. et ZENOU Y. [1992],...	

Cette analyse détermine trois caractéristiques relatives :

- tout d'abord, à la durée de la coordination,
- puis à la qualité et aux résultats de cette coordination,
- et enfin aux éventuelles asymétries d'informations entre les deux agents concernés.

Les théories des contrats ne s'intéresse donc pas seulement aux situations au cours desquelles ces contrats interviennent comme substitut au marché. Elle tente un dépassement du modèle classique de l'échange marchand, modèle dans lequel « *la transaction est réalisée dans*

⁽³⁾ Contrat traditionnel de sous-traitance, au sens de B. BAUDRY [1993] et [1995]

⁽⁴⁾ On pourra également consulter C. GALLOUJ [1994].

l'instant (...) le contrat devient donc une modalité d'extension de l'échange dans la durée. Il formalise et justifie les attentes des partenaires en les explicitant » (SAGLIO J. [1990a] page 6). C'est véritablement le cas lorsque l'objet de la transaction n'est pas une simple marchandise. Dans ce cas, il est clair que le prix n'est pas la seule variable qui arbitre la relation bilatérale contractuelle. Par rapport à ce que nous connaissons jusqu'à présent des relations de service, nous constaterons que ces caractéristiques s'adaptent aux contrats de prestations de conseil. Sur certains autres points, le contrat de service diffère des contrats de travail ou de sous-traitance. En effet, la relation de service est une coordination de type partenarial, coordination au cours de laquelle les deux acteurs coopèrent. Cette dimension de transparence n'est pas dans les relations salariale et de sous-traitance.

Dans le paragraphe qui suit, nous apportons certaines informations, concernant la formation, les caractéristiques et l'acceptation des contrats, qui entrent dans les spécificités des contrats de services complexes.

1.2. La formation, les caractéristiques et l'acceptation des contrats dans le cas du conseil aux entreprises

Afin d'explicitier comment les agents (prestataires et P.M.E. clientes) organisent et coordonnent leurs activités, nous essaierons tout d'abord de pratiquer une analyse des contrats négociés et conclus par ces acteurs. Jusqu'à présent, la définition que nous avons avancée de ce document qu'est le contrat n'exclut pas qu'il puisse exister différents types de contrats, notamment dans le cadre de relations aussi délicates parfois que celles de sous-traitance, de travail ou encore de conseil ⁽³⁾.

Le tableau suivant n° 3.2. a été élaboré à partir de l'ouvrage de **MEAU-LAUTOUR H.** et **NGUYEN-THANH-NHA J.** (1993) (pp. 106-108). Nous avons, en effet, repris sous forme de tableau synthétique la classification des sept catégories différentes de contrats répertoriés (selon le droit de l'entreprise) par les auteurs précédents. Ainsi, il est clair qu'un même contrat renferme généralement des caractéristiques relevant de chacune de ces sept composantes.

⁽³⁾ En effet, divers schémas sont possibles. A ce niveau, la rédaction et la forme d'un contrat international d'ingénierie – conseil, dans le cas d'une prestation reçue par une grande entreprise sont porteuses d'enseignements tout à fait intéressants quant à d'éventuelles similitudes avec un contrat passé avec une P.M.E.. Ainsi, à titre de comparaison, nous considérons l'annexe n° 6.

Le lecteur peut également consulter l'Annexe n° 5 qui décrit de manière explicite une proposition d'intervention dans le cadre d'un développement commercial à l'étranger d'une P.M.E. Cette proposition est suivie du contrat final correspondant et effectivement accepté par les deux parties en jeu.

TABLEAU 3.2 : DESCRIPTION DES COMPOSANTES ET CARACTERISTIQUES

D'UN CONTRAT

LES COMPOSANTES D'UN CONTRAT (°)	CARACTERISTIQUES DE CE CONTRAT	CARACTERISTIQUE JUSTIFIEE DANS LE CAS D'UNE PRESTATION DE CONSEIL DANS LA MESURE OU :
<u>Contrat synallagmatique</u>	Il est à l'origine d'obligations réciproques à la charge de chacune des parties : RECIPROCITE ET DEPENDANCE DES OBLIGATIONS	<i>Le prestataire a l'obligation d'informer la P.M.E. cliente au fur et à mesure de ces actions et ceci de manière régulière. Réciproquement, la P.M.E. a l'obligation de fournir à son prestataire les informations et documents dont celui-ci a besoin pour mener à bien son activité.</i>
Contrat unilatéral	Il est à l'origine d'obligations à la charge d'une seule des parties.	
Contrat à titre gratuit	L'une des parties procure par son obligation un avantage à l'autre qui en bénéficie purement et simplement	
<u>Contrat à titre onéreux</u>	Chaque partie ne s'engage que parce qu'elle reçoit une prestation qu'elle estime équivalente à celle qu'elle donne : EQUIVALENCE	<i>Le consultant fournit sa prestation à la P.M.E. cliente qui, en échange, paye son fournisseur, pour la mission qu'elle a reçue.</i>
Contrat commutatif	Les obligations des parties sont déterminées dans leur qualité ou leur valeur, de telle sorte que l'équilibre voulu par les parties soit connu au jour de la formation du contrat.	
<u>Contrat aléatoire</u>	Une ou plusieurs obligations dépendent d'un aléa qui empêche de connaître la valeur de la prestation qui sera effectivement payée par l'un et reçue par l'autre.	<i>Nous justifions ici que la prestation de conseil requiert (dans la majorité des cas) non pas une obligation de résultats mais bien une obligation de moyens. Les effets du contrat ne peuvent donc être connus au moment de son élaboration. Les moyens mis en oeuvre peuvent être modifiés ou simplement complétés d'où une incertitude constante au niveau des résultats.</i>

(°) Dans cette colonne, nous avons souligné les composantes d'un contrat que l'on retrouve dans un contrat de prestation de conseil.

Contrat nommé	C'est celui dont les caractéristiques essentielles sont bien connues et permettent de l'identifier. C'est le cas le plus courant.	
<u>Contrat innommé</u>	Il est inventé par les parties ou les praticiens au gré des besoins. Il reste innommé tant qu'il ne se multiplie pas et n'est pas réglementé.	<i>Le contrat de prestation de conseil «obéit à des normes originales et combine l'ensemble dans un cadre unique, les règles nouvelles se substituant aux règles particulières classiques » (HUBERT A. [1984] page 45).</i>
<u>Contrat consensuel</u>	Il se forme par le seul échange (même verbal) des consentements i.e. il n'a besoin d'aucun formalisme.	<i>Dans notre cas, nous pouvons avancer l'idée qu'au commencement d'une prestation de conseil, le contrat est toujours non consensuel (clairement explicité et précis par écrit,...) alors</i>
<u>Contrat non consensuel</u>	Sa formation est subordonnée à la réalisation d'une formalité.	<i>que, par la suite et dans certains cas, il peut devenir consensuel i.e. tacitement reconduit (ou verbalement confirmé).</i>
<u>Contrat négocié ou contrat de gré à gré</u>	Les parties discutent et aménagent ensemble les clauses du contrat (contrat sur mesure).	<i>En effet, lors de la mise en place d'une prestation de service complexe, les deux parties se rencontrent régulièrement afin de mettre au point ensemble la mission.</i>
Contrat d'adhésion	Son contenu est préalablement fixé par une seule des parties, l'autre se contentant d'adhérer.	
Contrat à exécution instantanée	L'obligation de chaque partie s'exécute en une seule fois.	
<u>Contrat à exécution successive</u>	L'exécution de ce contrat s'échelonne dans le temps parce que le contrat a par nature une durée (déterminée ou indéterminée).	<i>La plupart des prestations de conseil s'exécutent dans la durée (pouvant aller jusqu'à plusieurs mois voire plusieurs années) et peuvent se prolonger afin de se compléter dans le temps. Elles s'exécutent par étapes successives et périodiques, non nécessairement de manière régulière.</i>

En présentant dans la troisième colonne de ce tableau des exemples d'utilisation du contrat dans le cas du prestation de conseil, on peut caractériser le type de contrat de service complexe comme étant simultanément synallagmatique, à titre onéreux, aléatoire, innommé, non consensuel puis consensuel, négocié et à exécution successive. Nous revenons tout au long de ce chapitre, mais également dans les chapitres suivants, dans les parties théoriques comme dans les parties à caractère empirique sur ces éléments caractérisant au plus près les contrats relevant de prestations de conseil.

Tout contrat bilatéral tel que nous l'avons défini plus haut suppose la rencontre de deux partenaires. Leur rôle est d'élaborer un accord en vue de régir juridiquement leurs relations économiques. Ce rôle est plus ou moins difficile et long à assumer suivant la complexité du contrat en question : l'élaboration de l'accord peut être quasiment instantanée ou au contraire laborieuse parce que recourant à des pourparlers plus ou moins longs (MEAU-LAUTOUR H. et NGUYEN-THANH-NHA J. [1993]).

La formation proprement dite du contrat repose sur l'offre d'un côté et sur l'acceptation de l'autre côté. Les deux auteurs précédents envisagent l'offre comme une proposition ferme de conclure un contrat déterminé à des conditions précises adressées soit à une ou des personnes déterminées, soit à une personne indéterminée. Et symétriquement, ils considèrent l'acceptation comme une manifestation de volonté du destinataire d'une offre exprimant son accord pur et simple sur le contrat et les conditions proposées ; c'est le cas pour les contrats de travail et de sous-traitance. De notre côté, il semble que même si l'offre s'assimile facilement au prestataire et si l'acceptation provient de la P.M.E. cliente, quelque nuances apparaissent.

En effet, en ce qui concerne l'offre, ce n'est pas uniquement le prestataire qui se trouve en être à l'origine et qui prendrait seul l'initiative du contrat. La P.M.E. dispose d'une attribution tout aussi importante. De même, relativement à l'acceptation, l'accord de la part de la P.M.E. est loin de devenir rapidement un accord pur et simple puisqu'elle peut réagir, la plupart du temps, au contrat proposé avant que celui-ci ne soit définitif. De plus, elle a également la possibilité d'émettre des souhaits de modifications de la prestation.

Par exemple (7), si la P.M.E. cliente se déclare intéressée par l'offre proposée mais demande une modification d'un ou de plusieurs éléments de cette démarche (entre autres un prix inférieur à celui prévu initialement), sa réponse n'est plus une acceptation mais une contre-proposition (8). De ce fait, elle devient à son tour un offrant et les rôles sont alors inversés. En d'autres termes, c'est à l'offreur initial d'accepter ou non la nouvelle offre. Les rôles de chacun des acteurs ne sont donc pas définitifs, ils ne sont pas aussi facilement et rapidement identifiés et attribués, ils sont en constante évolution. On peut alors penser qu'il y a un certain équilibre des initiatives.

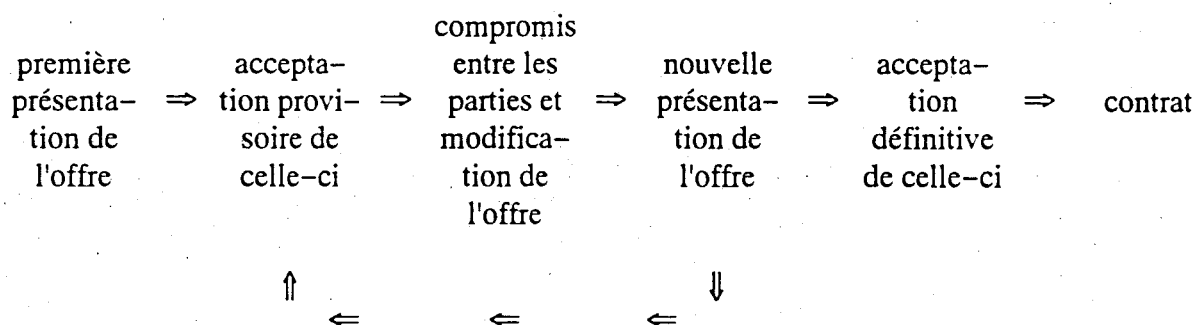
(7) Nous approfondirons largement ce type de situations ainsi que cet exemple ultérieurement puisque ces rectifications dans l'énoncé du contrat sont une des principales caractéristiques de celui-ci d'une part et d'autre part se trouvent être un point de départ dans l'analyse de l'incomplétude des contrats de prestations de conseils.

(8) Ces orientations se révèlent être relativement fréquentes dans le cas des services de haut niveau. Leur analyse (dans la suite et notamment dans le chapitre suivant) apportera de nombreux enseignements concernant, d'une part l'expérience de la P.M.E. dans ce domaine et ses capacités à déterminer ses besoins, et d'autre part, l'élaboration écrite proprement dite de la proposition.

Dans tous les cas, une offre sans son acceptation successive ne permet pas l'existence du contrat : « *Le fait même de l'acceptation forme le contrat puisque, dès ce moment, se produit la rencontre des volontés ; l'accord est réalisé ; le contrat existe ; l'offrant et l'acceptant sont devenus instantanément des cocontractants tenus d'exécuter les obligations contenues dans l'accord* » (MEAU-LAUTOUR H. et NGUYEN-THANH-NHA J. [1993] page 114). Dans le cas de services courants ou plus simples, les étapes successives de constitution du contrat sont les suivantes :

présentation de l'offre $\Rightarrow$ acceptation de celle-ci $\Rightarrow$ contrat ;

alors que, pour des services plus complexes, des allers-retour se mettent en place entre l'offre et son acceptation. Des effets de feed-back facilitent l'établissement du contrat définitif. On peut par exemple avoir un schéma du type suivant :



Nous avons montré que la relation contractuelle entreprise / consultant pouvait s'analyser à partir de relations connues que sont les relations de travail et de sous-traitance, notamment en termes de durée de la relation, de qualité et de résultat, de comportements opportunistes. On propose alors, pour les activités de conseils caractérisée par une composante partenariale privilégiée, une coordination reposant simultanément sur les prix, la hiérarchie et les incitations. Par ailleurs, ces contrats de services complexes présentent des caractéristiques et des conditions d'acceptation également particulières. L'objectif du point suivant est de montrer que les incitations deviennent, dans ce cas, des outils d'analyse adéquats. La relation de service ne devient satisfaisante que lorsqu'elle est stimulée de part et d'autre.

2. LES OUTILS D'ANALYSE DES CONTRATS DE PRESTATIONS DE CONSEILS

En règle générale, et c'est précisément le cas pour les relations de travail et de sous-traitance, le contrat requiert la mise en oeuvre d'incitations que l'on peut définir comme une situation au cours de laquelle : « (...) *l'acheteur tente d'obtenir du vendeur, par le biais d'une "structure incitative" , un effort maximal et sa participation active aux conditions d'organisation de la conception des produits* » (BAUDRY B. [1995] page 39) ⁽⁹⁾ . Les incitations conduisent l'agent à agir dans l'intérêt du principal.

Dans notre cas, il semble que les incitations soient réciproques. Si effectivement, la P.M.E. requiert du consultant sa participation au processus de production du produit, il est également vérifié (nous pourrions revoir à ce sujet le § 3/ du chapitre 1) que celui-ci détermine des "moments de coproduction" lors du déroulement de la prestation de conseil afin d'assurer un certain niveau de qualité de cette prestation.

Le contrat, tel qu'il a été défini jusqu'à présent, apparaît comme un stimulant à la relation de service à la condition qu'il contienne ou produise des procédures incitatives. Dans ce cas, le contrat est dit incitatif au sens où il inclut une pénalité qui doit être suffisante pour que la rationalité individuelle de l'agent le pousse à révéler son information privée et à dire la vérité. Il est en fait doublement incitatif dans la mesure où le principal agit également dans l'intérêt de l'agent.

Nous déterminons alors les procédures incitatives à la contractualisation lors des relations entreprises / consultants. Nous reviendrons ultérieurement et plus précisément sur le cas des P.M.E.. Non pouvons relever deux types de procédures incitatives :

- une procédure incitative traditionnelle ou incitation explicite (§ 2.2.) : on montrera que le contrat, en tant que moyen de traduire les obligations des cocontractants, représente une incitation à respecter les engagements pris de part et d'autre à l'établissement de la relation de service. Cette incitation valide la coordination partenariale inhérente à la relation de service.

- une procédure incitative plus spécifique ou incitation implicite (§ 2.3.) : on analysera ici les différents éléments constituant cette procédure en montrant que l'établissement d'un contrat incomplet est une condition d'efficacité de la relation de service. Autrement dit, ce dispositif d'incitation spécifique revient à faire de l'incomplétude du contrat une condition d'efficacité de la relation de service.

⁽⁹⁾ L'auteur s'intéresse ici à des relations interentreprises i.e. à des relations de quasi-intégration oblique.

2.1. Le contrat : un moyen de traduire les obligations des cocontractants

Nous avons déjà souligné (§ 1.1.) que la relation de service était source d'obligations réciproques. L'objectif est de montrer ici que ces obligations sont d'autant mieux respectées par chacun des acteurs en jeu qu'elles sont explicitement inscrites dans le contrat. Cette démarche réciproque de traduction d'obligations elles-mêmes réciproques s'analyse en termes d'incitations : l'agent et le principal fournissent des efforts dans le but de faire de la coordination simplement contractuelle une coordination partenariale. Cette démarche incitative reste traditionnelle et explicite.

Les obligations sont donc centrales dans l'interprétation de ce qu'est concrètement un contrat. Elles sont assimilables à un lien de droit entre deux personnes, un créancier et un débiteur et donnent au créancier la prérogative d'exiger du débiteur qu'il donne, fasse ou ne fasse pas quelque chose (MEAU-LAUTOUR H. et NGUYEN-THANH-NHA J. [1993]). A l'évidence, cette explication traduit un état de subordination de l'un des acteurs envers l'autre, autrement dit l'un des acteurs détient un pouvoir plus important que l'autre. Cette situation de subordination est évidente dans le cas de contrats de travail et de sous-traitance (cf. tableau 4.1. du § 1.1.).

Il semblerait donc que le créancier bénéficierait seul de l'obligation énoncée et établie entre les agents alors que le débiteur la subirait sans détour. Toutefois, il apparaît que dans le cas qui nous occupe, le débiteur comme le créancier disposent du privilège de réclamer de l'un ou de l'autre " qu'il donne, fasse ou ne fasse pas quelque chose " puisque comme il a été précisé plus haut, les cocontractants s'obligent mutuellement. Ces propos seront largement confirmés par la suite et notamment lorsque nous aborderons des analyses concrètes de contrats mais également lorsque nous entrerons plus précisément dans la description du contrat et des différentes clauses qui le régissent ⁽¹⁰⁾.

Les obligations sont réciproques mais non nécessairement identiques entre le créancier et le débiteur. La définition fournie ne précise pas qui est le créancier ni qui est le débiteur et semble, par ailleurs, avancer que les obligations ne s'exercent pas mutuellement mais, au contraire, sont acquittées unilatéralement. Le créancier peut donc s'identifier indifféremment au prestataire de services ou à la P.M.E. cliente, de même en ce qui concerne le débiteur.

⁽¹⁰⁾ A partir de l'ouvrage de A. HUBERT [1984] (et dans le cas de prestations de services en ingénierie – conseil pour des grandes entreprises, prestations relatives à des contrats internationaux principalement), nous pouvons dès à présent répertorier certaines des obligations du maître d'ouvrage lors d'une prestation de conseil. Celles-ci sont décrites en termes de devoir d'information, de vérification de ces informations, de fourniture de base, de devoir d'action, de facilitation de services au bureau d'études et de conseils et enfin de paiement des honoraires. Quant aux obligations du bureau d'études et de l'ingénieur – conseil, elles se définissent de la manière suivante : remplir la mission confiée, établir un programme, fournir des documents et garantir la liberté de décision du client.

Par exemple, d'un côté, le créancier peut être le prestataire à qui le client doit des honoraires. La P.M.E. joue alors ici le rôle du débiteur. Dans ce cas, l'obligation donne au créancier (le prestataire) le pouvoir d'exiger du débiteur (la P.M.E. cliente) que celui-ci donne, fasse ou non quelque chose c'est-à-dire fournisse des informations sur son entreprise, mette des documents à disposition du prestataire,...

D'un autre côté, le créancier est également le client à qui le consultant doit une prestation et l'obligation donne alors au créancier (la P.M.E. cliente) le privilège d'exiger du débiteur (le prestataire) que celui-ci donne, fasse ou non quelque chose, en d'autres termes fournisse une prestation sur mesure.

Le système d'obligations usité lors de la conception du contrat englobe différentes nuances qu'il convient de préciser. Tout d'abord, " l'obligation de donner " se rapporte au nécessaire transfert de la propriété d'un bien, d'un savoir-faire, de connaissances,... Puis, "l'obligation de faire " requiert du débiteur qu'il s'engage à accomplir la prestation proposée et enfin, " l'obligation de ne pas faire " prescrit de la part du débiteur le devoir d'observer certaines réserves, de s'abstenir de faire ce qui est interdit. Dans la réalité et dans de nombreux cas, ces trois catégories d'obligations ne sont pas, à priori, antinomiques. En particulier, "l'obligation de faire " et " l'obligation de ne pas faire " peuvent tout à fait coexister : par exemple, la P.M.E. cliente a des devoirs envers le prestataire qu'elle a choisi (elle a l'obligation de s'acquitter de ses honoraires) et doit aussi respecter certaines conditions (elle a l'obligation de ne pas tenter de " débaucher " le consultant lors de l'exécution de sa mission).

Comme nous le verrons ultérieurement, il est primordial, au cours d'une prestation de conseil, de distinguer les obligations de résultats des obligations de moyens qui semblent souvent être l'une à l'initiative du prestataire et l'autre à l'initiative commune du prestataire et de la P.M.E. Le prestataire est tenu d'une obligation de résultat lorsqu'il doit accomplir une action précise et déterminée. Et il est tenu d'une obligation de moyens lorsqu'il doit mettre en oeuvre son savoir-faire, ses connaissances, ses ressources en vue d'un résultat (qui peut ne pas être atteint). Quant à nous, tout nous porte à croire qu'en général la prestation de conseil s'exécute par l'intermédiaire d'un contrat incluant non pas une (voire des) obligation(s) de résultats mais bien des obligations de moyens, ou une obligation de «*prudence et de diligence*» (HUBERT A. [1984] page 54) qui n'engage le débiteur qu'à un certain comportement, sans garantie de résultat.

Cependant, la définition d'une ou de plusieurs obligations (quelles que soient leur étendue: obligation de donner, faire ou de ne pas faire, de résultats ou de moyens) est une condition préalable et nécessaire à la construction de tout contrat. En d'autres termes, l'écriture d'un contrat repose sur la définition d'une ou de plusieurs obligations diversifiées. Ainsi selon **MEAU-LAUTOUR H.** et **NGUYEN-THANH-NHA J.** [1993] : « *tant qu'il n'y a pas d'obligation, il n'y a pas de contrat ; dès que le contrat existe, les obligations sont fixées* » (page 106). Par ailleurs, **E. BROUSSEAU** (1993b) ajoute que les « *contrats bilatéraux deviennent des mécanismes de garantie, de surveillance, d'incitation car les agents s'échangent des promesses de comportements et non des marchandises* » (page 16).

Cette procédure incitative explicite qui consiste à traduire les obligations des cocontractants est complétée, en ce qui concerne les prestations de conseil, par une procédure incitative informelle. Les acteurs sont incités mutuellement à laisser intentionnellement le contrat incomplet.

2.2. L'incomplétude du contrat : une condition d'efficacité dans le cas des services complexes aux entreprises

Sur le marché des biens et services standard, des contrats complets seraient mis en place dans une situation de rationalité complète. Or, la littérature ainsi que les études empiriques nous enseignent que les contrats que nous envisageons ici sont au contraire incomplets pour diverses raisons. Autrement dit, le contrat tel qu'il a été défini dans le paragraphe 2.1. ne traduit pas parfaitement et complètement les situations réellement vécues par les acteurs. Par exemple, on reconnaît des problèmes d'ordre informationnel qui relèvent de la rationalité limitée et de l'opportunisme. Ensuite, l'incomplétude des contrats de conseils est également le résultat d'une composante de subordination (d'un acteur sur l'autre) limitée et répartie. Enfin, il apparaît que le contrat, même souvent indispensable, n'est pas nécessairement une procédure garantissant un résultat optimal dans le cas des relations de services complexes. Nous examinons ces points successivement.

2.3.1. Des situations de rationalité limitée et d'opportunisme

Pour diverses raisons tenant notamment au fait que les informations ne circulent pas nécessairement librement entre les agents, que ces agents ne sont pas toujours capables de traiter ces informations (**AKERLOF G.A.** [1970]) et en conséquence, pour des raisons liées à l'incertitude et à la complexité de l'environnement présent et futur de la relation contractuelle

bilatérale, la rationalité des agents ne peut être que limitée. Les acteurs ne sont donc pas toujours en mesure de concevoir des systèmes de décisions cohérents en ce qui concerne la recherche de l'allocation optimale de leurs ressources.

Par rapport aux hypothèses de la rationalité complète ⁽¹¹⁾, on se rend rapidement compte que le contrat mis en place traduit de manière générale une situation de rationalité limitée et procédurale des agents impliqués. Cette forme de rationalité convient ici et s'adapte parfaitement aux caractéristiques de la prestation de services. En effet, l'objectif du contrat n'est pas de garantir le résultat mais simplement de parvenir à une solution satisfaisante ou convenable.

Quant aux situations d'opportunisme caractérisant des contraintes informationnelles, elles se manifestent de deux manières différentes. Cet examen des possibilités de comportements opportunistes favorise un certain élargissement de la conception néoclassique du comportement économique orienté par l'intérêt individuel. En effet, l'agent opportuniste est disposé, pour réaliser son intérêt individuel, à utiliser la ruse ou la tricherie. Dans les cas concrets, l'opportunisme des agents se manifeste par la sélection adverse (AKERLOF G.A. [1970]) ou l'aléa moral ⁽¹²⁾ que nous explicitons ci-après. Plus précisément,

La sélection adverse (ou anti-sélection) : au moment de la négociation du contrat l'une des parties est moins bien informée que l'autre sur les conditions précises des transactions. Dans le cas d'un contrat de prestation de conseil, la P.M.E. (principal) ne sait pas nécessairement si le consultant (agent) prend ses décisions en utilisant au mieux les informations, compétences et expériences dont il dispose.

l'aléa moral (ou hasard moral) : ce comportement caractérise des circonstances dans lesquelles un des deux agents n'est pas incité à respecter les promesses faites au moment de la signature du contrat. Dans le cas d'un contrat de prestation de conseil, l'agent (le consultant) peut ne pas dire au principal (la P.M.E.) qu'il a déjà réalisé une mission de ce type pour un autre client et donc ne pas tenir compte des expériences déjà acquises dans ce domaine.

⁽¹¹⁾ Les hypothèses de la rationalité complète sont les suivantes (SIMON H.A. et MARCH J.G. [1958], MARCH J.G. [1988]). Le décideur :

- dispose de toutes les informations dont il a besoin ainsi que d'une capacité illimitée pour leur traitement ; il est en mesure d'envisager toutes les alternatives possibles sans limitation de temps,
- recherche la solution optimale parmi l'ensemble des solutions possibles ; il a donc la possibilité d'évaluer les conséquences du choix de chacune des alternatives,
- a une idée claire sur ses préférences qui sont considérées comme données, stables cohérentes et hiérarchisées ; il formule un classement de ses préférences et retient l'alternative correspondant au niveau le plus élevé de celles-ci.

⁽¹²⁾ Ces deux termes trouvent leur origine dans la théorie des assurances.

2.3.2. La coordination contractuelle : une faible composante de subordination

Selon B. BAUDRY [1993], « *Le partenariat s'analyse effectivement comme un ensemble de contreparties réciproques. Mais cette matérialisation s'effectue à travers une relation d'autorité, couplée à une structure hiérarchique. Autrement dit, c'est le donneur d'ordre qui met en oeuvre la structure incitative* » (page 55). Contrairement à ce type de relations décrites par B. BAUDRY ainsi que celles plus traditionnelles de sous-traitance et de travail, la prestation de services complexes ainsi que les relations réciproques prestataires / clients qui s'y rattachent ont tendance à être relativement équilibrées en termes d'autorité. Tout au moins, elles ne peuvent fonctionner sous l'emprise d'un état de subordination de l'un ou de l'autre des agents impliqués. Chacun d'entre eux dispose d'obligations réciproques importantes vis-à-vis de l'autre, des obligations pourtant différentes et complémentaires. Si subordination il y a, la structure incitative correspondante tendrait à être mise en place en commun par les deux acteurs. Les règles du jeu contractuel sont imposées tour à tour par l'un ou l'autre des acteurs concernés. Il n'y a pas d'autorité unilatérale et définitive. L'autorité est au contraire bilatérale et alternée.

Cette relative pondération des rôles et attentes réciproques des agents ne garantit certes pas la qualité absolue de la prestation et de ses résultats mais elle facilite néanmoins la recherche commune d'un certain degré d'intensité de travail lors du déroulement de la prestation qui, pourtant, demeurera très difficilement évaluable. Cette intensité des efforts mutuels, dans le cas des services de haut niveau, est manifeste dans trois situations différentes :

- tout d'abord, et de manière évidente, elle est requise de la part du prestataire (qui a le devoir, lorsqu'il s'y est engagé, d'accomplir la mission considérée),
- elle est également une des fonctions du client (puisque'il a la tâche de faciliter l'action du consultant en lui fournissant tout ce dont il a besoin),
- enfin et surtout, elle est la raison d'être de la phase de coproduction de toute prestation de conseil (parce que cette étape très particulière fonde en partie les résultats de la prestation comme nous l'avons précisé dans le premier chapitre).

2.3.3. Le contrat P.M.E. / consultant : une procédure non optimale

De manière générale, J. TIROLE justifie l'existence de contrats réels incomplets du fait de coûts de transaction élevés, interdisant dans la pratique l'écriture de contrats complets. En effet, selon lui :

- il est impossible de prévoir toutes les contingences susceptibles d'affecter le résultat ex post du contrat,
- les contingences connues sont trop nombreuses,
- certaines actions ou au contraire non – actions peuvent ne pas être vérifiées ex post.

Selon **O.E. WILLIAMSON** (1975), les contrats prenant en compte la complexité et la contingence de la transaction sont infaisables, parce que impossibles et trop coûteux à écrire. Tenant compte de la complexité, le contrat est lui-même complexe. Il échappe alors, en partie certes seulement, à notre compréhension et à notre maîtrise. Comme tout ce qui est complexe et ce qui représente la réalité de manière dynamique, il est presque toujours inachevé et en ce qui nous concerne incomplet (**GENELOT D. [1992]**) (i.e. difficile à élaborer et à utiliser). Nous ne pourrions jamais l'appréhender intégralement. Même si nous disposons de la capacité d'en donner certaines caractéristiques, nous ne pourrions apparemment pas en comprendre l'organisation et tous les détails qui s'y rattachent. De plus, nous ne serons pas en mesure de prévoir toutes les réactions ainsi que tous les comportements des acteurs qui y jouent un rôle.

O.E. WILLIAMSON (1975) définit également ce qu'il appelle des contrats de long terme incomplets avec des clauses de partage du profit (ou partage de la quasi-rente selon **BROUSSEAU E. [1993b]**), contrats que nous ne pouvons retenir ici en ces termes. En effet, les contrats usités dans le cas d'opérations de conseils ne peuvent prévoir un partage (équitable ou non) du profit. Chacun des agents impliqués dans la mission en cours bénéficie certes d'apports mais ceux-ci ne sont pas nécessairement financiers. Ils peuvent être de nature sociale, technique ou encore s'apparenter à des transferts réciproques de savoir-faire, de compétences,... Mais dans tous les cas, aucune règle de maximisation de profit joint n'est établie, et ceci d'autant plus qu'il semble impossible de constituer un contrat optimal (comme nous le préciserons ultérieurement) : un contrat incomplet ne peut être optimal.

En outre et contrairement au modèle Walrassien, nous savons qu'un contrat salarial optimal n'existe pas. De même, il semble impensable de concevoir un contrat de prestation de conseil optimal et ceci d'autant plus que les contrats d'ingénierie – conseil ne sont soumis à aucune forme spécifique et peuvent alors faire l'objet d'accords purement verbaux (**HUBERT A. [1984]**). Il existe, en effet, une multitude de possibilités de production d'un conseil particulier et ensuite de sa mise en oeuvre effective. Ces contrats sur mesure ne renferment que très peu de routines. Il paraît donc extrêmement difficile de savoir si ce contrat signé est optimal ou non, et ceci d'autant plus que ce concept d'optimalité n'est pas clairement défini. En effet, comment affirmer que tel état est et sera plus ou moins favorable que tel autre, notamment dans une situation où, dans le contrat, les obligations de résultats sont proscrites.

Par ailleurs et de manière encore plus évidente, lors de l'exécution de la prestation par reconduction tacite du contrat qui y est associé, il est quasi-impossible d'apprécier l'optimalité ou non d'un contrat non intégralement écrit.

Au lieu de parler d'optimum absolu, nous pourrions évoquer " l'optimum relatif " (REYNAUD B. [1992]) ou " l'optimum préférable " (BROUSSEAU E. [1993b]). Cet auteur ajoute encore une idée qui tendrait à montrer qu'une situation non optimale n'est pas nécessairement à condamner : « *Les agents économiques mettent au point des arrangements contractuels en suivant des comportements rationnels (rationalité procédurale). Mais rien ne garantit que ces arrangements soient socialement optimaux. Ils poursuivent leur intérêt individuel et il n'existe pas nécessairement de mécanisme concurrentiel qui fasse disparaître les arrangements inefficaces au plan social. Au contraire, certains contrats peuvent être destinés à pérenniser des situations socialement inefficaces* » . Ces contrats de second rang (CAHUC P. [1993]) , inefficaces selon le critère de Pareto seraient théoriquement complexes, d'autant plus que le paiement ne peut s'exprimer simplement en fonction des résultats puisqu'il n'existe pas, en général, d'obligations de résultats dans l'exécution d'une prestation de conseil.

De manière générale, nous remarquons qu'un contrat incomplet peut contenir et produire plus d'incitations qu'un contrat complet. Les procédures incitatives s'apparentent à des situations dans lesquelles :

- les relations de service s'inscrivent dans la durée,
- les contrats incomplets de moyen - long terme peuvent être renégocié de manière quasi - permanente,
- les contrats, parfois simplement oraux, peuvent être reconduits de manière tacite.

Nous examinons ces différentes procédures dans le paragraphe suivant en nous limitant cette fois au cas du conseil aux P.M.E.

2.3. L'intérêt d'établir un contrat incomplet dans le cas du conseil aux P.M.E.

En tout état de cause, l'objectif n'est pas de supprimer purement et simplement cette incomplétude environnant les contrats de prestations de conseils d'une part, parce que cela est impossible et d'autre part, parce que la mission y perdrait tout son intérêt. En effet, la satisfaction du client et la qualité de la prestation dépendent, en grande partie, de cette incomplétude dont l'origine se retrouve dans les relations humaines et les comportements réciproques négociés puis installés entre les agents intéressés.

De plus, la complexité ne disparaît pas, elle évolue puisque « *à mesure que certains aspects de la complexité sont compris, d'autres apparaissent et se manifestent par l'imprévu, l'incertitude, l'ingouvernable et aussi d'innombrables effets pervers* » (GENELOT D. [1992]). Il s'agit alors de prendre en compte les relations contractuelles tout autant explicites qu'implicites, voire, lorsque cela est possible, de prendre en considération chaque contrat signé mais également et surtout l'influence de chaque contrat individuel sur les autres contrats (AOKI M., GUSTAFSSON B. et WILLIAMSON O.E. [1990]) ou sur des parties de contrats pour ce qui nous concerne (lorsque la prestation de conseils est décomposable – cf. premier chapitre – et que les différentes étapes donnent naissance à de multiples relations entre les différents acteurs concernés).

Nous avons souligné, lors de l'analyse succincte de la relation salariale, qu'il était impossible de concevoir des contrats employeurs / employés complets. Nous pouvons à présent justifier l'intérêt accordé à cette relation particulière employés / employeurs puisque celle-ci semble se dérouler de la même manière dans le cas de coordination à l'initiative d'un consultant et de son client. En effet,

. d'une part, la signature réciproque prestataire / client d'un document (contrat ou éventuellement autres documents) signifie que les deux parties en présence se sont entendues sur la procédure de satisfaction du besoin mais elles n'ont, en aucun cas, la possibilité matérielle, financière, intellectuelle,... de prévoir dans les moindres détails et sans erreur le déroulement de la prestation. Celle-ci repose effectivement, en grande partie, sur des comportements, des attentes et compromis mutuels et graduels que nous expliciterons plus précisément dans le chapitre suivant ;

. d'autre part et comme il a déjà été évoqué, la prestation de conseil ne peut pas porter sur des obligations de résultats. Par ailleurs, les obligations de moyens néanmoins inscrites dans les textes du contrat n'ont pas la prétention de faire connaître aux acteurs en jeu les résultats de leur travail commun.

Contrairement aux opérations traditionnelles de vente de biens régies par des contrats établis à court terme voire à très court terme, les opérations relatives à l'activité de production de conseils semblent, elles, s'inscrire dans la durée.

Par ailleurs et toujours relativement à la notion de temporalité, une des caractéristiques essentielles des contrats, nous avons pu remarquer deux cas extrêmes de coordination des cocontractants tels que, par exemple :

. les parties en présence peuvent établir une suite continue de contrats à court terme ou moyen terme, contrats caractérisés par la possibilité d'un processus de renégociation permanent pour, entre autres, tenir compte de nouvelles informations, de résultats non attendus, d'imprévus,... O.E. WILLIAMSON (1975) les appellent des spots-contrats séquentiels. C'est devant la difficulté et le coût de l'écriture de contrats contingents de long terme qu'il envisage l'usage de contrats de court terme qui permettent de prendre en compte à chaque renouvellement les nouvelles informations et prévisions.

Pour nous, ce phénomène s'apparente à la renégociation quasi-permanente d'un contrat incomplet de moyen-long terme. Et chaque partie du contrat exécutée entre les phases de renégociation de ce document peut correspondre à un " spot-contrat",

. et à la limite, un souhait de tous les consultants serait d'instituer des contrats "permanents " reconduits tacitement (cette procédure est un des éléments explicatifs utilisés dans le chapitre suivant). En effet, un contrat implicite est préféré à un contrat complet lorsque la relation dure un certain temps : le profit retiré à long terme est alors supérieur aux pertes de court terme (SWEDBERG R. [1994]).

De manière plus générale, les prestations de conseils requièrent des contrats de vente spécialisés pour des offres complexes et composites. Et ce type d'offres se rencontre lorsque trois conditions sont réunies (WILLIAMSON O.E. [1975] pages 90 et 91). Le tout est maintenant de savoir si celles-ci sont réunies et de quelle manière elles le sont lorsque l'on s'attache à analyser l'offre correspondant à des services de haut niveau :

- (i). le produit vendu est techniquement complexe,
- (ii). l'offre de ce produit s'effectue en semi-continu,
- (iii). les modifications périodiques du produit prennent en compte les évolutions de l'environnement.

. La première de ces conditions (i) est d'ordre général et s'analyse en termes de complexité technique du produit proposé, ce qui a déjà été prouvé dans le premier chapitre pour les prestations de conseils.

. La deuxième condition (ii) s'intéresse à l'offre et consiste à repérer celle-ci comme étant un flux semi-continu. Pour notre part, nous pouvons aller plus loin en affirmant que la demande tout autant que l'offre se construisent en semi-continu. En vérité, c'est la production même de la prestation qui se réalise en semi-continu.

Plus précisément, la manifestation de la coproduction au cours du déroulement de toute prestation de conseils d'une part, et le fait que cette production s'étale sur une période plus ou moins longue (entrecoupée, comme on l'a vu dans le premier chapitre, de temps de réflexions voire d'attentes) d'autre part, justifient clairement ce qualificatif de semi-continu.

. C'est cette fois la demande qui est à l'origine de la troisième et dernière condition (iii) d'existence d'un contrat établi pour un produit complexe et composite. L'objectif est ici de mettre en évidence l'émergence quasi-inéluctable de changements périodiques de la prestation de conseils afin de répondre aux évolutions de l'environnement.

Jusqu'à présent, nous avons décrit, grâce à différents outils, ce que pourrait être un contrat de prestation de conseil entre une P.M.E. et un consultant. Plus précisément, nous avons analysé la relation contractuelle dans le cadre de procédures incitatives traditionnelle (puisque caractérisant partiellement d'autres relations contractuelles et notamment les relations de travail et de sous-traitance) et spécifique (puisque directement liée aux particularités des transactions de conseils). A maintes reprises, nous avons eu l'opportunité, d'une part de vérifier une grande partie des caractéristiques de ces contrats de conseils et d'autre part, de compléter les connaissances théoriques précédemment énoncées.

En effet, par l'intermédiaire d'une enquête par entretiens réalisées auprès de prestataires de services complexes, nous avons pu mettre en avant les idées suivantes que nous examinerons successivement : il apparaît difficile de définir ce que pourrait être un contrat-type de prestation de conseil aux P.M.E. Pourtant, nous pourrions analyser les différentes formes que peut prendre le contrat, ainsi que son contenu qui, en règle générale, exige des précisions dans sa rédaction. Enfin, nous montrerons que ce type de contrat n'est pas toujours définitif : il peut faire l'objet de renégociations de manière quasi-permanente.

3/ DEMARCHE GENERALE DE LA MISE SOUS CONTRAT DANS LE CAS DES P.M.E.

Bien que nous disposions de documents écrits susceptibles de nous aider à définir cette démarche générale de mise sous contrat, il ne nous est pas possible de faire concrètement état de ces documents puisque ceux-ci demeurent doublement confidentiels. En effet,

- d'une part, une des raisons est liée à la confidentialité de la demande traitée par le consultant. Celui-ci s'engage effectivement à ne pas dévoiler le travail exécuté pour et avec son client. C'est ce qu'on appelle dans la profession : le respect des codes de déontologie ;
- et d'autre part, « *c'est une grande partie du savoir-faire du consultant qui transparaît dans ce contrat écrit* » (consultant en qualité).

L'objectif ici est d'appuyer les propos de la deuxième partie de ce chapitre en apportant un ensemble d'éléments empiriques relatifs au document contractuel qui s'élabore entre la P.M.E. et le prestataire de services. Nous aborderons successivement trois points :

- la construction progressive du contrat,
- le contenu de ce contrat,
- les possibilités d'incomplétude et de modifications du contrat.

3.1. L'élaboration progressive du contrat

3.1.1. Mise en relation du client et du prestataire

Les résultats qui suivent et qui s'appuient pour une large part sur notre enquête, portent un grand intérêt aux divers interlocuteurs disposant d'un rôle décisif lors de l'exécution de la prestation de conseil. Nous chercherons alors à savoir si ces interlocuteurs suivent la prestation dans sa totalité ou au contraire si d'autres acteurs interviennent au fur et à mesure de son déroulement ou encore si, à partir d'un certain degré d'avancement des travaux, il ne serait pas plus profitable que les interlocuteurs soient des " habitués ", c'est à dire les personnes qui dans l'entreprise cliente sont directement concernées par les missions en cours.

Le plan de cette partie (paragraphe a) à d)) suit la décomposition chronologique de la prestation de conseil. Elle est explicitée dans le schéma n° 1.3. du chapitre 1, à savoir :

- . phase 0 : étude d'opportunité
- . phase 1 : recueil d'informations et détermination de la démarche adéquate
- . phase 2 : production de conseil et recommandations
- . phase 3 : mise à disposition et accompagnement à la réalisation. Cette dernière étape traduit une tendance croissante à prolonger la prestation au-delà de la première mission du conseil. Nous n'y reviendrons pas dans ce chapitre trois ; nous approfondirons ce cas dans le chapitre quatre.

a) Client et prestataire : les premiers contacts

De manière générale, du côté des prestataires, certains choisiront, pour des questions essentiellement financières, d'envoyer une personne du service commercial lors de ce premier contact entre les deux parties. Ils ne jugent pas en effet nécessaire de faire déplacer un expert en la matière s'il y a un risque important que la P.M.E. estime ne pas avoir besoin de cette prestation.

Dans la P.M.E. cliente, l'interlocuteur est la plupart du temps le chef d'entreprise. Ce pourrait ne plus être lui lorsque la taille de la P.M.E. croît. Mais en tout état de cause, l'interlocuteur est toujours un membre de la direction. Et dans la P.M.E., si la direction a pris la décision de ne pas agir, les autres membres du personnel même prêts et motivés ne peuvent prendre d'initiatives et d'actions dans ce domaine.

Pour le prestataire de service, il s'agit de savoir quelle est la personne qui, éventuellement, aurait assuré une fonction de service semblable à la sienne. Il semble que la P.M.E. et le consultant n'accordent pas la même importance à cette entrevue : le prestataire privilégie le point de vue commercial alors que la P.M.E. agit dans un souci de contrôle et de supervision.

b) Une première étape d'état des lieux chez le client ⁽¹³⁾

La première étape de la prestation de service intellectuel correspond à une étude d'opportunité ou étude de faisabilité. L'objectif est alors de déterminer quels sont les intérêts pour l'entreprise cliente de mener cette démarche de conseil. Se pose simultanément la question du " bon moment " de l'intervention et de l'examen de l'entreprise " future éventuelle cliente " .

⁽¹³⁾ correspondant à la phase 0 de la décomposition chronologique de la prestation de conseil.

Dans ce cadre, l'un des tout premiers rôles du consultant est d'aider l'entreprise P.M.E. à clarifier sa problématique et à la faire comprendre, à formaliser et à préciser ses besoins ainsi qu'à en faire une synthèse ⁽¹⁴⁾. Toutefois, il arrive que le rôle du prestataire de service soit encore plus large. Par exemple il peut être nécessaire, au préalable, de susciter l'expression du besoin, de le rendre conscient s'il n'est que latent, de le ré exprimer d'une autre manière si la première n'intègre pas toutes les caractéristiques,... et ceci d'autant plus lorsque le comportement du futur client se caractérise par un certain désarroi face à ce qu'il ressent comme une nouveauté.

Dans les divers exemples étudiés au cours des entretiens, un grand nombre de cas de figures s'est présenté. En effet, la manière de procéder à la mise en place puis à la réalisation d'une prestation de conseil est différenciée selon le ou les interlocuteurs et notamment leurs spécialités en termes de disciplines exercées. Toutefois, quel que soit le cas répertorié, chacun requiert un travail de préparation (préalable à toute première étape) d'une durée variable. Plus précisément, les entretiens ont montré que cette durée pouvait se réduire dans certaines situations, et notamment que :

- . les entreprises disposant en interne de personnes qualifiées dans ces domaines de service connaissent certainement (pour ce genre d'opérations) plus de facilités pour poser le problème de manière précise,
- . les entreprises " habituées " à travailler avec des consultants sont également plus à l'aise pour une telle démarche.

En outre, ainsi que l'exprime un consultant en qualité : « *Nous ne sommes pas en mesure d'avoir les réponses, celles-ci sont dans la tête du dirigeant d'entreprise et dans le vécu de l'entreprise* ». Cette remarque exprime concrètement le fait que cette étape de précision nécessite la double intervention du prestataire et du client.

Ce fonctionnement de la prestation semble correspondre tout à fait à ce qui avait été défini (BARCET A., BONAMY J. et MAYERE A. [1983] et MONNOYER M.C. et PHILIPPE J. [1986b]) comme phase caractérisée par un processus de coproduction d'intensité moyenne ⁽¹⁵⁾, tout au moins dans le cas des P.M.E., et pour les premiers recours à ce type de services intellectuels. Par la suite évidemment, lorsque la P.M.E. a accumulé des expériences dans ce domaine, le temps consacré à la coproduction se réduit au profit d'autres phases : il y a report partiel du temps consacré à la coproduction initiale.

⁽¹⁴⁾ revoir à ce propos R. HESS [1981]

⁽¹⁵⁾ On pourra revoir à ce propos le § 3.2.3. du chapitre 1.

c) L'étape suivante : formalisation de la démarche ⁽¹⁶⁾

Cette deuxième étape vise à formaliser l'approche choisie pour cette " mission " de conseil. Au préalable nous sommes en mesure de préciser l'alternative qui se présente aux deux acteurs entre l'étape " d'état des lieux " (paragraphe b)) et l'étape de " formalisation ". En effet, à ce stade, deux solutions sont envisageables :

. l'une correspond à l'abandon pur et simple de la mission de la part du prestataire et du client. En effet, la première étape n'aura pas été suffisante pour analyser les suites possibles de la mission.

Il a donc, par exemple, fallu s'engager plus loin afin de déterminer précisément les causes de non-intervention, ceci pouvant d'ailleurs être utile ultérieurement à la P.M.E. si elle émet à nouveau l'hypothèse d'un recours à un prestataire de conseil. En tout état de cause, ces contacts ainsi que les discussions qui s'ensuivent paraissent bénéfiques à la P.M.E., surtout lorsque celle-ci innove dans cette démarche de recours à des services intellectuels.

Le prestataire joue même parfois le rôle de prescripteur lorsqu'il aide la P.M.E. à se réorienter vers le bon interlocuteur.

. l'autre solution possible peut s'annoncer de la manière suivante : « *Nous sommes à même de vous apporter une réponse par l'intermédiaire d'une intervention qui pourrait prendre la forme suivante...* » (consultant en qualité) ou encore, après avoir réalisé un diagnostic interne de l'entreprise pendant quelques jours avec le dirigeant et éventuellement ses collaborateurs, l'auditeur se retourne vers l'entreprise : « *voilà ce que nous avons compris des spécificités de votre entreprise, voilà ce que nous avons trouvé, nous aimerions vous poser quelques questions un peu plus précises afin d'être certains que la démarche qu'on va vous proposer colle tout à fait, pour la suite des opérations (notamment de conseil puis éventuellement de formation), au profil de votre entreprise* » (auditeur et consultant en développement européen). Dans l'hypothèse où l'entreprise est effectivement intéressée par la proposition du prestataire, les deux acteurs pensent alors à établir un canevas commun d'interventions, phase intermédiaire et nécessaire à toute intervention réelle.

⁽¹⁶⁾ correspondant à la phase 1 de la décomposition chronologique de la prestation de conseil.

La démarche est ici interactive, il y a un début de processus d'apprentissage mutuel et l'intensité du processus de coproduction est moyenne, comme indiqué sur le schéma n° 1.3. du chapitre 1. Ce deuxième cas de figure annonce le démarrage de l'étape de formalisation.

Lorsque l'opportunité de la démarche a été prouvée et lorsque des réponses à certaines questions ont été élaborées, le rôle du consultant est alors de rechercher la démarche adéquate pour aboutir et en conséquence pour déterminer un projet adapté aux questions.

Lors de la mise en place de la deuxième étape regroupant plusieurs rendez-vous entre les interlocuteurs, ceux-ci sont maintenant plus nombreux, notamment du côté du prestataire. Il s'agit, en effet, de préciser les actions à mettre en place : la mise en oeuvre de la prestation a maintenant besoin d'experts. Dans le cas général, les intervenants (du côté offre) sont représentés d'une part par un responsable commercial (la plupart du temps celui qui était intervenu dès le début), et par un ou plusieurs experts spécialistes de la technique du sujet considéré.

d) La " production " de conseil au sens strict ⁽¹⁷⁾

En tout état de cause, une partie du processus de production précédemment évoqué entre dans un registre tout à fait classique de production (pouvant d'ailleurs faire l'objet d'une standardisation partielle de sa démarche). Ainsi, par exemple, pour deux projets différents dans deux entreprises différentes, il est envisageable d'appliquer des méthodes similaires d'avancement des travaux : les procédés utilisés sont en partie comparables et une partie des techniques utilisées est connue.

Le consultant réutilise des " produits " existants et standards, il les modifie, il ajoute de nouveaux éléments puis intègre les particularités de l'entreprise cliente (particularités en termes de problématique, de fonctionnement, d'objectifs définis,...). Il assemble tous ces éléments de différentes manières afin de réaliser des services différents. Le prestataire adapte donc des standards afin d'obtenir une prestation originale à tel point que celle-ci nécessite des transferts divers et notamment en savoir-faire, méthodes,... « (...) *vers les gens en place pour qu'eux-mêmes conduisent le changement* » (consultant en gestion des ressources humaines).

⁽¹⁷⁾ correspondant à la phase 2 de la décomposition chronologique de la prestation de conseil.

Des consultants s'expriment de la manière suivante sur ce sujet : « *on invente de nouvelles méthodes à chaque mission* » (consultant en qualité) ou encore : « *Si nous nous trouvons face à une situation totalement nouvelle, nous n'avons pas la possibilité de nous référer à un objectif précédemment atteint dans le cadre d'une autre mission pour essayer de bâtir un nouvel outil qui corresponde à ce nouvel objectif* » (consultant en gestion des ressources humaines).

Le contexte change à chaque mission, chaque prestation correspond à une réalisation nouvelle et le renouvellement intégral de la prestation est impossible. Cela est ressenti, de la part de la P.M.E., comme une prestation individuelle et sur mesure. Ce phénomène sécurise le client tout en nécessitant de sa part de l'écho, de la présence et une certaine confiance dans la relation avec le prestataire. L'intensité du processus de coproduction est ici faible.

L'exécution successive de chacun de ces phases ⁽¹⁸⁾ nécessite l'établissement d'un contrat entre la P.M.E. et le consultant.

Avant d'explicitier le contrat et les relations prestataires / client, nous allons ici approfondir la démarche mise en oeuvre par le prestataire avant la décision définitive prise par le client. Nous nous baserons ici sur un exemple relatif à un prestataire en informatique et nous serons alors en mesure de montrer que ce qui se passe avant la signature effective d'un quelconque document est tout aussi primordial que ce qui a lieu après. En effet, le prestataire doit fournir, préalablement à l'éventuelle signature, tout un travail de préparation et de présentation de l'exécution de la mission. Pour cette démonstration, la plupart du temps, le prestataire en question ne fait pas payer cette étape. Pourtant, aujourd'hui, certains prestataires s'interrogent sur cette procédure. En effet, les réflexions de ce consultant ont été les suivantes : « *si le client ne veut pas payer l'audit et / ou la démonstration, c'est qu'il n'est pas prêt et donc ce n'est pas la peine de commencer l'opération. Il faut que le client se sente impliqué (financièrement, techniquement, humainement,...) et qu'il soit prêt à fournir les informations nécessaires alors que pour nous, ce que nous faisons là, c'est une forme d'investissements en expériences et*

⁽¹⁸⁾ A titre de comparaison, on pourra consulter le rapport suivant du Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur, Direction Générale des Stratégies Industrielles, Direction de l'Action Régionale et de la Petite et Moyenne Industrie [1995] (page 21) qui décrit la démarche en faisant apparaître les étapes suivantes :

- l'état des lieux (i.e. l'existant),
- la détection du problème,
- l'analyse du problème faisant ressortir aussi bien les forces et les faiblesses que les menaces et opportunités,
- la formulation de recommandations et les chances de réussite,
- la construction des plans d'actions,
- la mise en oeuvre des recommandations par les plans d'actions,
- l'assistance aux plans d'actions.

Toutefois, l'intervention du consultant se limite, selon les besoins perçus par le dirigeant de la P.M.E., à une ou plusieurs des étapes décrites ci-dessus.

connaissances » . C'est pourquoi, le temps consacré à une mission déterminée avant la signature du bon de commande n'est pas du temps perdu : *« on essaie de faire en sorte que l'on puisse revendre l'expérience acquise ici à d'autres clients »*.

En tout état de cause, et si l'on reprend certains des propos d'un consultant, le document semble constituer un modèle courant en la matière tel que *« cela devrait toujours être, afin d'être aussi clair que possible ... »* (consultant en qualité). Celui-ci ajoute encore: *« Nous avons déterminé ce schéma comme étant celui qui correspond à l'assurance de la qualité de notre propre intervention ; autrement dit, c'est le fruit d'une étude parce que c'est celui qui laisse le moins dans l'ombre tous les points qui sont importants dans une future collaboration. Et on est allé jusqu'à déterminer, par exemple, (dans la partie consacrée aux conditions générales d'intervention) quelle est la nature de nos engagements. Et celle-ci est décrite : nous avons décrit comment nous veillons de manière interne au bon fonctionnement de notre intervention »*.

Le contrat n'est pas le seul document de liaison entre l'offreur et le demandeur. En effet, il est souvent accompagné d'autres écrits mais il n'existe pas, dans la réalité, de cas général dans ce domaine.

3.1.2. Les documents associés au contrat proprement dit

La taille proprement dite des contrats est en fait très variable. A ce sujet, il semble important de noter ici que le terme contrat revêt des formes très variées. Nous utiliserons quant à nous le terme contrat et le terme voisin de proposition d'intervention ; tout en sachant que, selon les cas, le premier peut avoir une envergure plus large que le second.

Nous considérerons, plus précisément, que le contrat regroupe la proposition d'intervention, le bon de commande associé et sur lequel sont apposées les signatures des deux cocontractants ainsi que les clauses de déontologie lorsqu'elles n'ont pas encore été précisées.

Le bon de commande permet de formaliser le contrat, il représente la procédure de signature du contrat. Parfois, il s'apparente à une lettre jointe au premier règlement à la commande mais il n'en demeure pas moins qu'il reste une (et parfois la seule) trace matérielle qui fixe le contrat d'intervention (HESS R. [1981]). Pourtant, certains prestataires de services nous ont affirmé que dans certains cas *« ils travaillent sans cahier des charges écrit »* : le prestataire demande simplement que le client renvoie un exemplaire signé de la proposition d'intervention. Cette situation existe notamment lorsque le client n'est pas capable d'établir lui-même un cahier des charges écrit et précis. Si cette P.M.E. n'exige pas un cahier écrit, le

consultant peut ne pas en établir un ⁽¹⁹⁾ . Ici, une difficulté peut surgir (et se rencontre dans la réalité et notamment au cours de certains entretiens effectués) : quand le prestataire confie tout ou partie de la mission à une ou plusieurs personnes de sa société, et sachant qu'il n'existe pas, de part et d'autre, de documents écrits, chacun essaie de travailler sur ce qui a été demandé, mais parfois de manière imprécise, et plus ou moins dans le vide. Mais, dans tous les cas, à partir du moment où il y a commande, on passe de la phase de négociation à la phase de travail proprement dite même si concrètement, le travail commence avant que la commande (et comme nous l'avons déjà dit précédemment) ne soit définitivement fixée (HESS R. [1981]).

En ce qui concerne le client, son propre cahier des charges tient en quelques lignes : « *Je veux le faire avec un consultant extérieur, dans tels délais et je veux bien y impliquer telle ou telle personne de mon entreprise. Le modèle de certification que je souhaite adopter, c'est celui-là et le site à certifier, c'est le site de tel endroit* » (propos d'une P.M.E., propos rapportés par un consultant en qualité). Celui-ci ajoutait ensuite : « *Il n'y a pas grand chose à dire au départ pour que l'on soit capable de comprendre ce que l'entreprise recherche* ».

Ainsi, alors que le devis est établi par le prestataire, le cahier des charges quant à lui est constitué par la P.M.E. cliente, lorsque cela est possible de sa part. En effet, même si l'objectif du devis est de préciser et de formaliser le cahier des charges, en d'autres mots même si c'est au prestataire que revient la tâche de déterminer les principales modalités d'exécution de la mission (certes en collaboration avec l'entreprise cliente), il éprouve plus ou moins de difficultés et il reçoit plus ou moins d'aides de la part de la P.M.E., selon les capacités détenues par celles-ci et notamment ses expériences en termes de prestations de haut niveau. En effet, certaines P.M.E. ne disposent pas des compétences nécessaires pour établir ce cahier des charges par leurs propres moyens. Cela devient donc une des premières tâches du prestataire en collaboration avec son client futur.

En tout état de cause, dans les différents cas que nous avons eu l'occasion de repérer et d'analyser, nous avons eu affaire à des contrats de tailles très disparates : de une page à plus de trente pages.

Une première explication peut être avancée pour expliquer cette différence de taille dans les contrats. En effet, ce sont parfois les institutionnels (tels que la DRIRE, le SYNTEC, ⁽²⁰⁾ ...) qui exigent (lorsqu'ils traitent la mission avec l'offre et la demande en termes d'aides financières ou autres) de chacun des acteurs d'indiquer par écrit et donc dans le contrat des renseignements

⁽¹⁹⁾ « *alors que le cas idéal pour celui-ci mais rare lorsque le client est une P.M.E., c'est que ce cahier des charges soit déjà au moins préétabli par ce client et il constitue alors un point de départ pour la prestation même s'il est sujet à des modifications ultérieures* » (prestataire de services informatique).

⁽²⁰⁾ DRIRE : Direction Régionale de l'Industrie et de la Recherche
SYNTEC : Syndicat des Sociétés d'Etudes et de Conseils

supplémentaires par rapport à ce qui paraît normalement indispensable pour l'exécution de la prestation.

Par exemple, une de ces institutions qui a le pouvoir d'intervenir lors de l'exécution de la mission entre la demande et l'offre peut tout à fait exiger de celle-ci qu'elle notifie dans le contrat le CV des intervenants chez le client tout au long de la mission. L'organisme pense alors se dégager de cette manière de toute responsabilité en cas d'échec de la prestation : « *L'institution en question n'aura ainsi rien à se reprocher car elle aura donné le maximum d'informations au client* » (consultant en marketing).

La taille du contrat tient aussi à la précision des informations qu'il renferme. Lorsque l'expression des besoins, de la part de la P.M.E. cliente, est relativement claire, les textes insérés dans la proposition d'intervention sont plus courts. C'est le cas lorsque l'interlocuteur de la P.M.E. a une vision explicite de ce qu'il souhaite : « *La démarche qualité vient en son temps à l'intérieur de tout un ensemble de démarches de mise à niveau, c'est vraiment quelque chose qui est pensé, réfléchi ... je discute avec cette entreprise depuis plus de trois ans. Les idées sont entrées au fur et à mesure et elles ont fait leur chemin* » (consultant en qualité).

Au contraire, le texte semble d'autant plus long que le projet est moins précis au départ : il est difficile de s'exprimer de manière concise lorsque les idées sont floues. Ainsi, plusieurs propositions peuvent se succéder avant d'obtenir le contrat définitif (nous y reviendrons dans le paragraphe 3.3.).

En ce qui concerne les différentes personnes impliquées dans l'élaboration de ce contrat, c'est la plupart du temps, l'expert-consultant qui bâtit le dossier, et celui-ci, au fur et à mesure, prend la forme d'un contrat. Il recueille les informations émises lors des différents contacts qui ont eu lieu d'un côté avec ce consultant, parfois accompagné d'un commercial de l'entreprise de services, et de l'autre côté l'entreprise cliente (nous avons déjà évoqué ce type de relations, entre ces deux agents, dans le premier chapitre lorsque nous avons explicité le phénomène de décomposition d'une prestation de service complexe), et il construit le document en question à partir de ces informations.

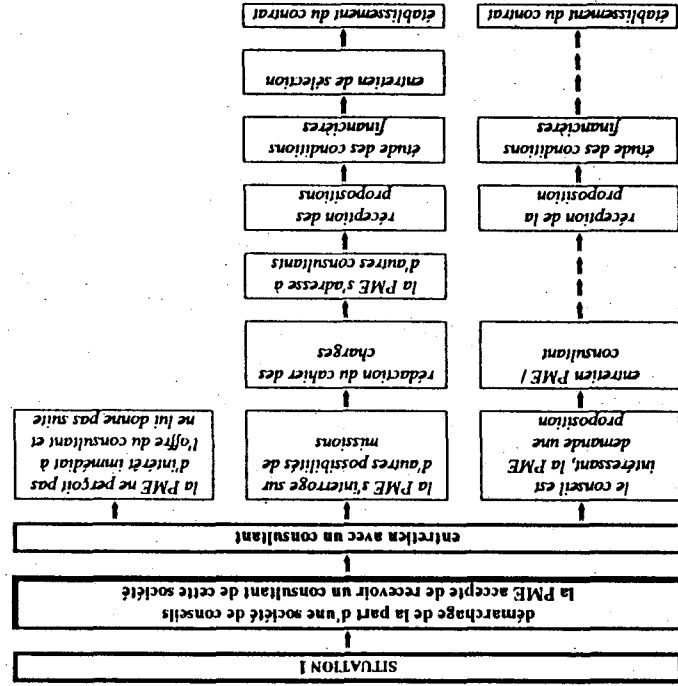
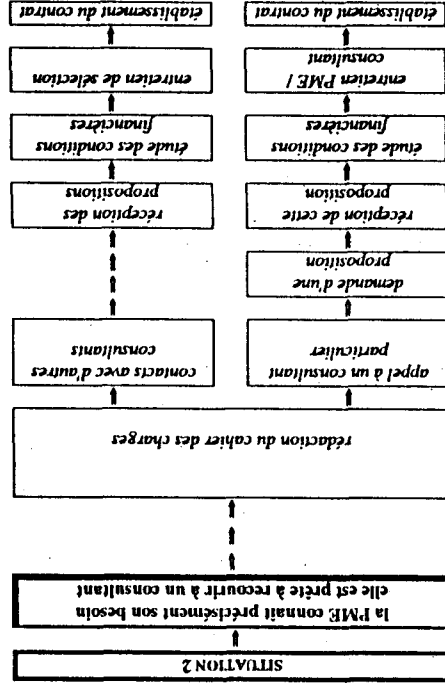
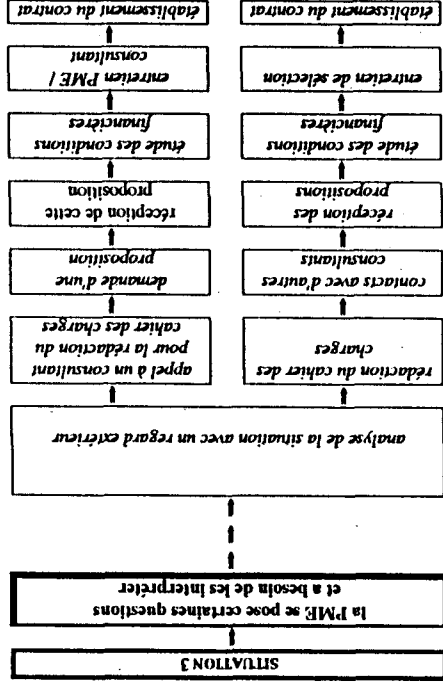
Le responsable commercial (lorsqu'il existe et est impliqué dans l'intervention), qui est fréquemment intervenu dès le premier contact client / prestataire, peut tout à fait émettre ces idées concernant l'attente du client, l'expression de son besoin,... puisqu'il l'a déjà rencontré. Il peut avoir une vision de ces problèmes différente ou complémentaire de celle de l'expert. Toutefois, il ne dispose pas des compétences et expériences pour répondre à ces problèmes.

Le schéma n° 3.1. ⁽²¹⁾ de la page suivante décrit, selon différentes situations, la procédure de choix du prestataire de la part de la P.M.E. ainsi que les différentes étapes de travail en commun, pour aboutir à l'établissement du contrat. Autrement dit, ce schéma synthétise une partie des éléments empiriques apportés dans les chapitres deux et trois.

⁽²¹⁾ Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur, Direction Générale des Stratégies Industrielles, Direction de l'Action Régionale et de la Petite et Moyenne Industrie [1995] (page 16).

SCHEMA 3.1. : SCHEMA RECAPITULATIF DES DEMARCHES SUCCESSIVES

DE LA P.M.E. POUR L'ETABLISSEMENT DU CONTRAT



Chacun de ces acteurs participe alors à l'élaboration formelle du contrat. Chacun y apporte des précisions, que celles-ci soient financières, techniques,... mais également des précisions liées aux obligations réciproques des uns envers les autres. C'est dans le point suivant que nous portons notre attention sur le contenu de ce document.

3.2. Le contenu du contrat : ses exigences en termes de précisions et d'écriture

Dans le cas des grandes entreprises, HUBERT A. [1984] relève les types de clauses utilisées dans les contrats d'ingénierie – conseil :

- obligations du maître d'ouvrage
- obligations de l'ingénieur – conseil
- honoraires
- responsabilités des bureaux d'études et garanties
- assurances
- force majeure
- clauses de révision
- clauses relatives à l'interruption et à la résiliation des contrats.

Ces clauses sont, pour une partie d'entre elles, adaptables au cas des petites entreprises.

3.2.1. Des conditions de réussite de la prestation transcrites dans le contrat

Tout type de contrat requiert des précisions écrites, gages de compréhension, de confiance et de respect pour les deux parties en jeu : « *Ce genre de contrat se signe sur le fait que le prestataire a suffisamment décrit la portée de son intervention (en termes d'objectifs, de méthodologie, d'intervenants,...), comment faire et dans quel ordre, que faudra-t-il faire à chaque étape pour que le client se sente tout à fait en confiance ? Puis, on s'applique à faire ce qui a été écrit et pas autre chose ; et on prouve ensuite qu'on fait ce qui est écrit* » (consultant en qualité). Donc, dans la mesure du possible, chacune des parties respecte les engagements pris au départ.

Cette notion de rigueur exprimée dans le contrat est extrêmement importante et elle a d'ailleurs déjà fait l'objet d'une attention toute particulière dans le § 3.1.1. de ce chapitre. C'est en effet une étape à laquelle client et prestataire accordent beaucoup de temps : elle est une étape clé et

décisive pour la suite de l'action. Rigueur et précision seraient alors des conditions nécessaires de réussite de la mission (de la solution qui y est trouvée ainsi que de la méthode envisagée).

Pourtant, de nombreux prestataires ont en leur possession un contrat qu'ils appellent " contrat-type " (préparé grâce à l'expérience acquise au cours des missions précédemment suivies) et qu'ils adaptent et complètent par la suite en fonction des missions qu'ils accomplissent ⁽²²⁾.

Par ailleurs et du fait de la confidentialité requise, des exigences portent sur l'utilisation proprement dite de la proposition d'intervention. Seuls le prestataire et le client ont accès à ce document. En d'autres mots, donner ou même simplement montrer ce document en l'état à d'autres personnes représente une faute de déontologie. Toutefois, le prestataire se réserve parfois certaines possibilités : « *Ce que j'ai le droit de faire, c'est de montrer (à partir de ce document écrit qu'est le contrat) à une tierce personne ce que nous pouvons faire, ce que nous avons déjà proposé mais ceci à la condition qu'à aucun endroit, on ne puisse détecter de qui il s'agit* » (consultant en qualité).

Une autre condition de réussite facilement repérable dans le contrat s'analyse en termes d'engagement de moyens, et non en termes d'engagement de résultats comme cela a déjà été explicité dans le premier chapitre. Cependant, et dans des cas extrêmement rares, il arrive que l'on soit en présence d'objectifs opératoires chiffrés. Par exemple, un prestataire s'adressant à la P.M.E. cliente par l'intermédiaire de la proposition d'intervention s'exprime en ces termes « *Vous assumez aujourd'hui un coût résultant de la non-qualité. Ce coût s'élève à 25 % du chiffre d'affaires. Avec notre intervention, si vous l'acceptez telle qu'elle est décrite ici, vous arriverez à un coût de non qualité atteignant 10 % du chiffre d'affaires dans un délai de...* » (consultant en qualité). Ici, on est presque en présence sinon d'une obligation de résultats, en tout cas d'une indication de résultat. Cette manière de faire peut favoriser le règlement des situations de litiges dans le cas où les engagements du prestataire n'ont pas été respectés.

⁽²²⁾ A ce propos, l'Annexe n° 6 décrit un " contrat - type " ou contrat standardisé d'une prestation relative à un développement commercial à l'exportation. Elle reprend les différentes étapes chronologiques de la mission : de la proposition d'intervention émise par le consultant jusqu'au contrat final signé par les deux acteurs.

Cette " proposition - modèle " fait apparaître des mots, expressions, techniques,... communs à d'autres cas que nous avons pu observer lors des entretiens entrepris.

La première partie de cette annexe (proposition de développement commercial export) est en fait une compilation de ce que nous avons pu voir et entendre relativement à des prestations de conseils à l'export, dans différents cas de P.M.E. et de produits susceptibles d'être exportés. Nous avons repris et organisé ces éléments afin d'en faire un document - type correspondant à une " pré - proposition - modèle ". Le document suivant de cette même annexe (contrat final) reprend en partie le premier mais y apporte des modifications et des améliorations, sachant que plusieurs mois se sont écoulés entre les deux documents.

Quant à l'annexe n°7, elle recense l'ensemble des clauses indispensables ou au contraire facultatives d'un contrat selon le Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur, Direction Générale des Stratégies Industrielles, Direction de l'Action Régionale et de la Petite et Moyenne Industrie [1995], pages 61 à 70.

En outre, alors que pour certaines prestations, un résultat plus ou moins précis peut être attendu par les uns et par les autres ⁽²³⁾, il s'avère que dans la majorité des autres cas, les résultats sont impossibles à prédire et donc il est tout à fait exclu d'inscrire une quelconque obligation ou même indication de résultats dans la proposition d'intervention.

Par ailleurs, même dans les situations précédentes où des résultats plus ou moins précis sont effectivement attendus, le prestataire ne s'engage, dans ce genre de démarches qu'avec d'extrêmes précautions : « *Je m'engage à réaliser tout ce qui est écrit dans l'offre mais je ne m'engage pas à tel ou tel résultat définitif car je ne suis pas le PDG de l'entreprise cliente* » (consultant en qualité).

Ensuite, certaines entreprises clientes exigent également que soient inscrites, dans le contrat, des pénalités de retard lorsque les échéances ne sont pas respectées. Or, du côté du prestataire, certains refusent catégoriquement puisque leur activité est source d'incertitudes et en conséquence souvent sujette à des évolutions et modifications ; nous approfondirons ce point dans le paragraphe 3.3.

Enfin, une des exigences également requise cette fois par les deux parties simultanément s'exprime par le concept de qualité. Celle-ci peut être traduite de deux manières dans le contrat: par l'intermédiaire de clauses de confidentialité déjà évoquée plus haut d'une part, et d'autre part par des mesures de la satisfaction du client. Nous y reviendrons avec des éléments complémentaires dans le chapitre suivant, dans lequel nous nous attacherons également à analyser les balbutiements actuels des normes de qualité présentes dans les activités de services. Et nous nous apercevrons rapidement de certaines difficultés plus ou moins liées entre elles. Ainsi, il est difficile de " normer " et donc " standardiser " les services de haut niveau, il est alors également délicat de mesurer le degré de satisfaction des clients.

Même très difficilement visible dans le contrat, cette notion de qualité n'en n'est pas moins vitale pour les deux acteurs (qui développent leurs relations, notamment leurs relations futures sur la base de cette qualité soutenue). Il est donc primordial de trouver comment l'exécution de la prestation engendre un certain degré de qualité, déterminé préalablement par les acteurs, sans pour cela que ces caractéristiques soient transcrites intégralement dans le contrat.

⁽²³⁾ cf. les propos ci-dessus du consultant en qualité, mais également ceux d'un consultant à l'export qui prévoit d'augmenter le pourcentage du chiffre d'affaires à l'exportation de tant de points ou encore ceux d'un publicitaire qui anticipe une augmentation des ventes de tant de points par rapport à l'année précédente,...

3.2.2. Une synthèse de différents cas d'étude : reconstitution d'un exemple de contrat standard

ENCADRE 3.1 : SOMMAIRE INDICATIF D'UN CONTRAT DE CONSEIL ⁽²⁴⁾

1. L'introduction définit le contexte de l'entreprise cliente
2. L'expression des besoins et des objectifs du client
3. Les principes et schémas directeurs du plan d'action
4. Le calendrier prévisionnel de la mission, les conditions d'intervention et de réussite de la mission y compris le budget prévu pour cette mission

Le consultant qui construit cette proposition essaie, dans la mesure du possible, de «standardiser le sommaire en explicitant toutes les rubriques que l'on doit toujours trouver dans une proposition » (consultant en qualité). Mais la procédure de standardisation est présente à plusieurs niveaux, en effet :

* Certaines parties de cette proposition sont, pourrait-on dire, standardisées. En d'autres mots, ce sont des éléments que l'on retrouve dans un grand nombre d'interventions, quel que soit le prestataire et quel que soit le client visé.

* Par ailleurs, des circonstances particulières peuvent rendre inutiles certaines des quatre rubriques énumérées dans l'encadré n° 3.3 ou au contraire rendre absolument indispensables certaines d'entre elles. Par exemple, dans le cas où la première proposition d'intervention ne s'avère pas satisfaisante pour l'une des deux parties voire même pour les deux, une seconde proposition est élaborée. Mais celle-ci ne requiert pas de rubrique " introduction " consacrée à la présentation succincte de l'entreprise, puisqu'évidemment, elle n'a pas à être modifiée dans de grandes proportions ⁽²⁵⁾ .

⁽²⁴⁾ On peut également se reporter au rapport du Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur, Direction Générale des Stratégies Industrielles, Direction de l'Action Régionale et de la Petite et Moyenne Industrie [1995], pages 35 à 37.

⁽²⁵⁾ En effet, dans ses grandes lignes, cette rubrique traditionnelle d'introduction regroupe les grandes caractéristiques de l'entreprise en termes :

- * de structure juridique, de fonctionnement, d'histoire,...
- * de position concurrentielle, de moyens disponibles,...
- * de produits proposés, de marché, d'implantation géographique,...

Détaillons maintenant le contenu des quatre rubriques de l'encadré n° 3.3.

1. L'introduction présente en une page les atouts déterminants de l'entreprise sur son marché d'une part et d'autre part, l'expression écrite du contexte de l'entreprise permet au prestataire de service de ré exprimer par écrit ce qu'il a compris de l'entreprise lors des précédents contacts.

2. En dehors de la définition des besoins et objectifs du client, le prestataire peut s'avancer en proposant certaines recommandations. Toutefois, celles-ci demeurent encore très générales et de plus apparemment adaptables à un large nombre de cas rencontrés. Par exemple,

. « ... il importe que les investissements matériels soient valorisés par des ressources humaines suffisamment performantes pour contrer puis renverser le scepticisme actuel du marché et assurer ainsi pérennité et sérénité ... »

. « ... image de marque et performance peuvent se construire puis se prouver au moyen des outils d'assurance de la qualité puis de certification d'entreprise ... »

3. Ici, le prestataire rédige intégralement les lignes directrices de son intervention ; autrement dit, si cette intervention a réellement lieu, il faudrait pouvoir répondre aux questions suivantes: quels éléments guideraient l'intervention du prestataire ? sur quels concepts pourrait-on s'appuyer ?

Ces principes directeurs sont les éléments qui permettent de différencier l'offre d'un prestataire par rapport à celle d'un autre. Cette troisième étape s'assimile à un code et représente la philosophie qui sous-tend l'action mise en oeuvre : *« on décline ces principes directeurs à une situation d'entreprise pour l'appliquer à un cas spécifique et ça nous donne un schéma directeur »*.

Par exemple :

. le premier principe (i) montre la nécessité d'une implication collective dans la démarche à suivre,

. de manière plus précise, le deuxième (ii) détermine les rôles que doivent assumer les membres de la hiérarchie et plus particulièrement le chef d'entreprise,

. le troisième principe (iii) rejoint par de nombreux points le premier et s'attache à l'intéressement de chacune des personnes concernées par la prestation. Cette démarche requiert une circulation de l'information ainsi qu'une formation adéquate aux concepts et méthodes utilisés.

. Le principe suivant montre en quoi la procédure est nouvelle par rapport à tout ce qui a été fait jusqu'ici. Des conséquences se font ressentir en termes d'apprentissage (cf. iii), d'animation de groupes de travail (cf. i), et également d'implication de la hiérarchie (cf. ii).

. Le cinquième principe rejoint également le premier puisqu'il envisage la participation de tous. En outre, le prestataire ne s'attend pas à ce que le personnel soit passif, même si celui-ci n'est pas membre de la hiérarchie. Au contraire, il exige de leur part une contribution largement active (leurs attentes, leurs suggestions,...).

. Le suivant correspond à la mise en oeuvre de la démarche proprement dite et requiert l'instauration d'un comité de pilotage ainsi que celle d'un comité d'action, et ceci afin de permettre une certaine structuration des rôles de chacun.

. Il s'agit alors de mettre en évidence les responsabilités et attributions de ce comité (et notamment vis-à-vis du comité d'action) de pilotage mais auparavant de préciser les personnes directement impliquées dans ce comité.

. Enfin et symétriquement, l'objectif est ici de décrire les responsabilités et attributions du comité d'actions. C'est le consultant lui-même qui suggère la composition de ce comité. Celui-ci regroupe en fait des personnels aux compétences très diversifiées. Par ailleurs, il est composé au fur et à mesure de l'avancement des travaux. De plus, il est en relation quasi permanente avec le comité de pilotage (puisque celui-ci doit être informé sur tout ce qui se passe au niveau de la mission de conseils).

Pour des raisons évidentes de savoir-faire spécifique et donc de confidentialité, nous ne pouvons ici retranscrire intégralement cette partie du contrat. Nous nous contenterons alors de communiquer ici quelques expressions utilisées pouvant aider à mieux comprendre les missions de ce comité : « *planifier, coordonner, rendre compte, communiquer, animer, initier, accompagner, conseiller, former, pérenniser,...* » .

4. Le " mode d'emploi " réunit les modalités que chacune des parties doit rencontrer sur le terrain et à divers moments afin que l'opération fonctionne correctement. Ces conditions regroupent tout d'abord les conditions de réussite en général : ce sont les recommandations relatives au déroulement de la mission, essentiellement les comportements (dans le temps) des personnes impliquées ainsi que leurs attitudes des uns envers les autres (cela peut éventuellement s'assimiler à un projet d'entreprise).

De même que précédemment, nous avons pu relever certains mots clés caractérisant cette étape de la prestation tels que : « *volonté, priorité de l'entreprise, solidarité, crédibilité, implication personnelle, adhésion, conscience d'exécution, progrès, terrains culturels et comportementaux, modifications durables, progressivité, persévérance, participation effective, valorisation des résultats acquis* ».

Enfin, il s'agit de notifier les conditions administratives (conditions générales, particulières, financières,...) sans lesquelles ne pourrait s'établir la collaboration. C'est du reste dans ces conditions générales de collaboration qu'est énoncé le code de conduite des deux parties en présence. En outre, on y retrouve également l'énoncé des engagements réciproques en termes : de compétences, de collaboration effective et parfaitement définie, de contrôle, de prix et de conditions de paiement, de secret,...

Il est clair qu'un contrat qui renferme tous ces éléments, auxquels on ajoute les informations d'ordre spécifique (pour le client comme pour le prestataire) est déjà très précis. Cependant, il est clair qu'on ne peut déterminer par écrit tous les comportements et actions des intervenants, toutes les compétences et expériences de part et d'autre qui facilitent la mission, tous les imprévus qu'il faudra gérer ou toutes les évolutions dans les relations entre les acteurs en jeu. Autrement dit, le contrat de conseil, si détaillé soit-il est toujours incomplet.

Dans le tableau suivant (tableau n° 3.2.), on essaie de mettre en relation des informations des chapitres 1 (relatif au comportement du dirigeant de la P.M.E. face à un recours au conseil) et 3 (relatif aux différents types de contrats). Afin d'analyser le rôle du dirigeant au cours de l'élaboration du contrat de service, on établit alors ce tableau en distinguant :

– d'un côté : le contrat standard / contrat complet
du contrat sur – mesure / contrat incomplet

- de l'autre côté : le comportement défensif du dirigeant de la P.M.E.
vis-à-vis d'un recours au conseil
du comportement plus volontaire, spontané et stratégique
du dirigeant de la P.M.E. vis-à-vis d'un recours au conseil

**TABLEAU 3.3 : LE ROLE DU DIRIGEANT AU COURS DE L'ELABORATION
DU CONTRAT DE SERVICE**

	le dirigeant de la P.M.E. est défensif vis-à-vis du recours au conseil	le dirigeant de la P.M.E. utilise les conseils de manière assez courante
	<i>recours correctif et ponctuel selon un mode curatif, rarement préventif</i> Le recours représente plutôt une contrainte pour le dirigeant. Par exemple : le recours à l'expert comptable (une exigence de l'Etat) ou le conseil en qualité (une exigence d'un laboratoire pour l'exportation),... Le dirigeant fait preuve d'un sentiment de "peur", de scepticisme,...	<i>recours volontaire et régulier selon un mode préventif, stratégique et prospectif</i> Le recours fait ici partie de la stratégie de l'entreprise. Il est une initiative pensée comme un levier stratégique et mise en oeuvre par la P.M.E. et plus particulièrement par le dirigeant.
dans le cas d'un contrat standard,	Le rôle du dirigeant n'est pas primordial au moment de l'exécution du contrat. C'est notamment le cas pour des services de type courant tels que le gardiennage, le déménagement, le nettoyage,... ou encore des opérations d'audits (en tant que diagnostics d'entreprise dans ce cas précis) menées couramment et de manière régulière. Que le dirigeant soit défensif ou au contraire offensif vis-à-vis du recours, son rôle est limité dans l'établissement du contrat. Le prestataire quant à lui, ne différencie pas son offre d'une entreprise à l'autre. Il propose un <u>contrat-type</u> avec des possibilités d'aménagement selon l'entreprise à laquelle il s'adresse. Il est possible de construire un <u>contrat complet</u> à la demande du client et du prestataire.	
sur mesure,	Le rôle du dirigeant est de favoriser l'établissement d'un contrat adapté au cas précis de la P.M.E. et d'insister pour qu'il soit le plus précis possible : prévoir le maximum d'éventualités, fixer les limites d'intervention du prestataire,... Le dirigeant se réfère au contrat pour gérer la relation.	Le rôle du dirigeant est de participer à l'institution d'un climat de confiance avec le prestataire. Il demande un contrat sur mesure, tout en fixant le champ d'intervention du prestataire. Il peut également faire preuve d'un comportement de fidélité vis-à-vis du prestataire. A cet effet, il peut suggérer un renouvellement, un prolongement, une modification, des ajustements réguliers ou ponctuels de la prestation de conseil.

3.3. L'incomplétude du contrat et sa modification éventuelle

Même pour l'expert – consultant, il est difficile de mettre par écrit tout ce qui se passe lors de l'exécution de la prestation, et plus particulièrement lors du déroulement des relations client / prestataire, relations caractérisées, en grande partie, par leur immatérialité et s'analysant uniquement de manière qualitative. C'est une des questions principales que se posent le consultant : « *Comment faire pour rendre objectif quelque chose qui est aussi immatériel, subjectif et intangible qu'une prestation de conseils ?* » (consultant en qualité). C'est pourquoi, certains prestataires de services s'adressent, pour établir un contrat avec la P.M.E. cliente, à un avocat spécialisé en rédaction de contrats.

Dans le cas de prestations internationales, ou tout au moins dans le cas de prestations entre entreprises de plus grande taille, il n'est pas rare que les clauses à caractère juridique fassent l'objet de l'intervention d'un juriste (HUBERT A. [1984]). La mission de celui-ci et celle de l'avocat (dans le cas d'une P.M.E.) sont apparemment identiques, c'est-à-dire : placer les différents éléments techniques ou autres dans un contexte juridique adéquat, avec une rédaction rationnelle, claire et précise dans la mesure où elle sera prise en considération en cas de litige. Les intéressés s'assurent également que les termes employés ont la même signification pour les deux parties.

Par ailleurs, et relativement fréquemment dans le cas des services de haut niveau, il s'avère qu'au fur et à mesure de l'état d'avancement des travaux, le besoin ressenti initialement par l'entreprise évolue, de nouvelles données doivent être prises en considération : « *tout contrat est fait pour être remis en cause, pour être rediscuter* » (prestataire en informatique). Ainsi, par exemple, au cours de la mission, des résultats plus ou moins attendus sont confirmés; d'autres, au contraire, n'ont pu être atteints et d'autres encore sont constatés alors que personne n'en soupçonnait l'existence. C'est pourquoi, dans un tel cas, la poursuite éventuelle de la mission exige de remettre en cause partiellement le contrat et la procédure mise en oeuvre. On peut distinguer les cas où les objectifs ne changent pas et ceux où ils changent.

Les objectifs, dans la majorité des cas ne changent pas. Ce sont, les conditions d'exécution de la prestation qui se trouvent modifiées. Dans de telles circonstances, le contrat n'est pas modifié. Il s'agit cependant de faire en sorte que l'offre du prestataire s'adapte au changement de contexte. Ainsi, « *C'est là où notre offre doit être intelligente aussi et c'est cela aussi l'expertise qui est de dire : nous répondons à des objectifs, même si les conditions changent, il faudrait que les objectifs demeurent. Autrement dit, les objectifs doivent être travaillés* » (consultant en qualité).

Parfois encore, c'est l'approche budgétaire qui est modifiée. Les modifications nécessaires en cours de route peuvent apparaître. Ainsi, par exemple, il arrive fréquemment que l'on doive ajouter certains postes (actions à mettre en oeuvre) dans la liste préétablie et que d'autres postes, au contraire, disparaissent : on peut adjoindre une formation particulière en fonction de nouveaux besoins que l'on détecte au fur et à mesure de l'évolution de la prestation. Cependant, « *Le chiffrage final n'est pas idiot, l'ordre de grandeur est environ ce qu'on pense en ce qui concerne le montant total mais il pourrait y avoir des surprises dans le contenu. Il y a de très fortes variations possibles dans la répartition par poste. Quand on est du métier, on fait toujours une bonne estimation en global mais pas poste par poste* » (consultant en qualité).

Dans une minorité de cas, ce sont les objectifs qui changent. L'offre tout entière est souvent ici remise en cause et un nouveau contrat est constitué. C'est lors de rencontres régulières entre les acteurs de l'offre et ceux de la demande, en d'autres mots, au moment où a lieu la synthèse de l'état d'avancement du travail que les changements d'objectifs apparaissent petit à petit.

Mais cette constatation n'est pas aussi soudaine et inattendue : la révélation de ces rectifications nécessaires est progressive (d'après les situations que nous avons pu observer) et le plus souvent, c'est la P.M.E. cliente qui en est à l'origine. Au fur et à mesure du déroulement de cette prestation, voire de précédentes prestations, la pensée du chef d'entreprise se clarifie, il acquiert de nouvelles compétences et consolide certaines de ses expériences le mettant plus à l'aise face à de telles orientations. Enfin, il s'intéresse à de nouvelles disciplines au sein de son entreprise,... autrement dit, il dispose de nouvelles capacités lui permettant de formuler ses objectifs.

A notre connaissance, dans la majorité des cas, le contrat initial n'a pas été remplacé par un contrat totalement nouveau remplissant des objectifs différents des premiers retenus. C'est plutôt à une modification (en termes de compléments) du contrat à laquelle on assiste. Ainsi, le fait d'apporter les rectifications requises par les acteurs en présence exige simultanément la mise en place d'une proposition d'intervention complémentaire de manière à la rendre exhaustive.

Par ailleurs, dans des circonstances particulières (et notamment dans le cadre de relations reposant largement sur la confiance et la fidélité), il arrive que le prestataire prolonge sa mission bien au-delà de ce qui avait été prévu au commencement, sans pour autant instituer un nouveau contrat écrit ni même compléter celui qui existait déjà.

Le contrat additionnel (avenant au contrat initial) est également utilisé pour gérer l'imprévu au cours de l'exécution de la mission, en particulier lorsque des situations inattendues obligent le

consultant à sortir du cadre de ce qui était prévu et défini auparavant. Cependant, ces événements imprévus ne réclament pas nécessairement des évolutions dans le contrat (son écriture ainsi que son exécution) et sont alors réintégrés dans celui-ci sans perturbations.

Nous n'avons pas de statistiques concernant la fréquence de l'éventualité d'élaborer plusieurs propositions d'intervention successives. Toutefois, selon un consultant en qualité interviewé,

- . dans quatre cas sur cinq, une seule proposition est offerte,
- . dans presque un cas sur cinq, deux propositions sont présentées,
- . dans une minorité de cas, plus de deux propositions sont soumises.

En outre, toujours selon le même consultant, à chaque étape et quel que soit le nombre de propositions successives déjà rédigées et le degré d'avancement dans la précision de celles-ci, des abandons au cours du déroulement de la prestation sont toujours possibles, et ceci même dans la minorité de cas.

De manière plus générale, toute proposition complémentaire écrite par le consultant peut être finalement exécutée de différentes façons :

- . le prestataire peut accomplir cette nouvelle mission car il dispose des compétences et expériences adéquates;
- . le prestataire, faute d'expériences et de compétences appropriées, ne peut réaliser lui-même cette mission complémentaire. Il en informe alors l'entreprise cliente et :
 - soit lui demande de rechercher elle-même un offreur susceptible de lui fournir ce dont elle a besoin,
 - soit lui-même offre le service de rechercher pour elle la ou les personnes capables de satisfaire son besoin : le premier prestataire joue ici un rôle de prescripteur.

La réalité peut également prendre des formes plus extrêmes. Par exemple, « *On peut même, à la limite, faire l'analyse, la terminer puis tout remettre en cause* » (consultant en informatique).

Quelquefois aussi, il s'avère utile, à la demande de la P.M.E., de revoir la proposition élaborée et apparemment définitive, et ceci dans le cas où cette entreprise n'aurait pas correctement cadré ses besoins ; la P.M.E. aurait « *vu les choses trop largement* ». C'est notamment en prenant connaissance de l'importance quantitative du budget qu'elle se comporte de cette manière : « *Certes, la proposition telle qu'elle est construite ici est tout à fait intéressante mais, en fait on a quand même pas mal de choses déjà installées chez nous* » (P.M.E. de la chocolaterie – confiserie).

CONCLUSION DU CHAPITRE

Tout au long de ce chapitre, nous avons pu justifier que la contractualisation de la relation de service P.M.E. / consultant présentait des points communs avec d'autres relations bilatérales telles que le contrat de travail ou encore le contrat de sous-traitance. En effet, dans la majorité des cas, toutes les trois sont traduites, tout au moins en partie, dans un contrat. Cependant, sur de nombreux autres points, nous avons mis en évidence des spécificités de la coordination contractuelle caractérisant la relation de service. Ainsi, dans le cas du conseil aux entreprises, certaines des composantes spécifiques des contrats bilatéraux font apparaître que ceux-ci sont par exemple aléatoires, innomés, négociés et à exécution successive. Le contrat est lui-même constitué par étapes successives.

Par ailleurs, le contrat de services complexes s'analyse également en termes de complexité dans la mesure où il contient et produit des incitations complémentaires. Autrement dit, l'incitation devient un mécanisme de coordination primordial dans la relation de conseil.

Nous avons pu repérer à cet effet des procédures incitatives traditionnelles et explicites : le contrat, en tant que moyen de traduire les obligations de l'offreur et du demandeur, incite au respect des engagements pris de part et d'autre. Mais, dans bien des cas, les incitations efficaces ne se situent pas dans l'explicite du contrat et supposent même un certain degré d'incomplétude du contrat et d'équilibre des efforts et participation au respect des obligations réciproques.

Enfin, de manière exclusivement empirique et concernant très précisément les prestations de conseils aux P.M.E., le document contractuel écrit – document qui peut prendre des formes très diversifiées – s'analyse également en termes de complexité et d'incomplétude et en conséquence, subit parfois de profondes modifications au cours du déroulement de la mission de conseil.

En avançant, d'une part cette idée que les contrats envisagés étaient incomplets et d'autre part, que cette incomplétude (accompagnée en conséquence d'une non optimalité du contrat) pouvait être source d'une efficacité supérieure, nous pouvons ajouter que les agents concernés agissent sans toujours tenir compte de ce qui se passe sur le marché, en prenant en considération des éléments non directement économiques. Ainsi et c'est déjà le cas lors de relations interentreprises, « *l'objet de la coordination n'est pas l'échange d'une marchandise mais l'établissement d'un lien multidimensionnel* » (BAUDRY . B. [1995] page 37). Ces

éléments pourraient notamment être liés à l'intégralité du processus d'initiation et d'exécution de l'opération de conseil et s'intéresser à la durée de la relation client / prestataires, à leurs expériences et apprentissages réciproques et correspondre à des jeux de rôles entre les acteurs, des mécanismes de confiance et de fidélité, des conventions sociales. Ce sont en particulier ces mécanismes incitatifs " au delà du contrat " auxquels on s'intéresse dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 4 : AU DELA DE LA COORDINATION CONTRACTUELLE : APPROCHES SOCIO - ECONOMIQUES ET MECANISMES " CONVENTIONNELS "

L'analyse du déroulement de la prestation de conseil nous a apporté des informations nous permettant de qualifier cette transaction de service de haut niveau comme relative à un produit sur mesure : cette transaction s'exécute notamment par l'intermédiaire d'une coordination itérative et en l'absence de standardisation globale de son processus de production.

Ensuite, nous avons précisé que, la plupart du temps, cette relation de service client / prestataire était traduite, tout au moins en partie, dans un contrat. Ce document, qui peut prendre des formes très diversifiées, s'analyse en termes de complexité et d'incomplétude et en conséquence, subit parfois de profondes modifications au cours du déroulement de la mission de conseil.

Cette approche économique des contrats se révèle pourtant insuffisante. Par exemple, l'incomplétude du contrat peut ne pas être vécue comme un handicap par les cocontractants. Dans certains cas, ceux-ci souhaitent plus de souplesse au cours de l'exécution de la prestation. La forme du contrat établi encourage des modifications ou simplement des évolutions dans le déroulement de la mission. L'incertitude est donc largement présente dans des situations de ce type. Les agents doivent en tenir compte au moment de leurs choix.

L'ensemble de ces raisons, ainsi que d'autres dont nous allons prendre connaissance par la suite, nous incite à tenir également compte de mécanismes plus larges et parfois plus importants que ceux privilégiés par le modèle de la rationalité économique, fut-elle étendue. Il apparaît ainsi que l'approche exclusive par la théorie économique est, dans une telle situation, restrictive et nous invite à recourir à des éléments de sociologie économique (**GRANOVETTER M. et SWEDBERG R. [1994]**) ou encore à des conceptualisations relevant de la " théorie des conventions ". Ces mécanismes élargis permettent notamment de mieux comprendre l'émergence d'une logique collective lors de la transaction relative à une prestation de service complexe. On reprend donc assez largement ici l'idée d'une approche socio – économique de **GRANOVETTER M. et SWEDBERG R. [1994]** selon qui : *«L'action économique est socialement située et on ne peut l'expliquer à partir des seules motivations économiques. Elle est insérée dans des réseaux permanents de relations personnelles, bien plus qu'elle n'est le fait d'acteurs atomisés»* (**GRANOVETTER M. et SWEDBERG R. [1994]** page 121).

S'engage alors ici une réflexion en termes de relation de service, réflexion menée en utilisant le concept de convention, cette théorie des conventions étant une des approches socio – économiques possibles. La diversité de ces conventions et le large champ qu'elles peuvent recouvrir, d'après les écrits théoriques sur le sujet, nous amène par la suite à apporter des précisions quant à leurs contenus et dimensions possibles. Cette diversité engendre alors des effets variables selon les prestations de conseil, selon les conventions en jeu lors du déroulement des missions.

1/ LA TRANSACTION DE CONSEIL P.M.E. / CONSULTANT ET L'UTILISATION DU CONCEPT DE CONVENTION

En utilisant le terme de conventions pour analyser la relation de service qui caractérise toutes les activités de conseils, nous favorisons une approche qui s'intéresse pour une large part à des dispositifs en partie sociaux (BOYER R. et ORLEAN A. [1991]) et à l'interpénétration des phénomènes de marché et hors marché. Nous pouvons, à ce niveau, souligner le rôle joué par des formes non marchandes de production, de coordination et d'allocation des ressources. *La coordination collective des actions individuelles* prend alors ici toute son importance, en particulier en complétant le système de coordination traditionnel du marché : la régulation est simultanément économique et sociale. « *La pluralité concrète et durable des formes de coordination économique* » (SALAIS R. et STORPER M. [1993] page 10) prend ici toute sa signification.

1.1. Fondements de ces approches " conventionnelles "

Les travaux pluridisciplinaires touchant de près ou de loin aux conventions sont aujourd'hui de plus en plus nombreux (EYMARD – DUVERNAY F. [1989], FAVEREAU O. [1989], REYNAUD B. [1992], BROUSSEAU E. [1993a] et [1993b], SALAIS R. et STORPER M. [1993], ORLEAN A. [1994],...) mais l'approche qualifiée de conventionnaliste demeure une approche plutôt généraliste des problèmes d'organisation économique. Toutefois, dans le cas qui nous occupe, nous limiterons notre analyse à des relations " conventionnalistes " bilatérales, en portant notre attention sur la manière selon laquelle les agents ajustent leur comportement au moment de leurs choix.

Au préalable, nous revenons sur le passage des contrats aux conventions, sur la complémentarité de ces deux approches de la coordination bilatérale des acteurs en nous appuyant sur l'analyse de P.Y. GOMEZ [1994] :

« (...) il n'y a pas négociation de la convention. Par contre, il peut y avoir de la négociation dans la convention et c'est là que les contrats prennent place. C'est aussi de cette façon que l'on comprend l'existence de contrats implicites, c'est – à – dire de formes de coordination entre partenaires qui donnent l'impression d'un accord négocié mais qui de fait, par ce qu'elles n'explicitent pas les termes de l'accord, ne signifient rien d'autre que l'adoption de la convention » (page 98).

En effet, comme nous l'avons précisé dans le quatrième chapitre, la négociation est une procédure typique de la contractualisation. En règle générale, contrat et convention ne sont pas substituables. Autrement dit, le fonctionnement d'un contrat est soumis à l'existence de conventions. Cela est d'autant plus vrai dans le cas de contrats implicites ou, pour ce qui nous concerne, de contrats tacitement reconduits, contrats qui ont été négociés dans le passé mais qui aujourd'hui sont largement traités en termes " conventionnels ". Nous expliciterons ces particularités dans les parties 2/ et 3/ de ce chapitre.

Dès à présent, nous précisons le cadre de référence de l'utilisation de ce terme convention. Celui-ci recouvre, en effet, de larges aspects souvent complémentaires.

Les conventions « *permettent aux personnes impliquées dans une activité donnée de trouver une solution praticable à l'incertitude (...) Elles permettent d'engendrer, dans le cours de la situation, des attentes réciproques sur les compétences et les comportements des autres* » (SALAIS R. [1994] pages 376 et 377). Il est clair que les conventions réduisent les situations d'incertitude largement présentes lorsque plusieurs agents coopèrent.

Par ailleurs, dans une version cognitive et sociologique ⁽¹⁾, les conventions s'attachent à considérer chaque acteur comme un individu rationnel à part entière (avec sa propre capacité d'interprétation des règles, voire de contestations de ces règles) puis à les rassembler en tant que communauté au sein d'un cadre de référence commun. « *La notion de convention doit être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets* » (REVUE ECONOMIQUE [1989] page 143) ou encore, la convention est une « *organisation sociale au travers de laquelle la communauté se dote d'une référence commune, produit une représentation collective extériorisée qui fonde les anticipations individuelles* » (ORLEAN A. [1989] page 265). Ce sont donc les participants à l'action qui construisent les conventions.

(1) Dans une version de cette théorie un peu plus " logique " que " sociologique ", on considère que « *Tout le monde bénéficie de la convention, personne ne l'a décidée* » (LEWIS [1969] page citée par ORLEAN A. [1994b] pages 23 et 24). Cette coordination particulière permet de répondre aux questions de manière collective. LEWIS propose une définition reposant sur six conditions. Une convention est une régularité R dans le comportement des membres d'une population P, placés dans une situation récurrente S lorsque les six conditions suivantes sont satisfaites :

- . C1 : chacun se conforme à R,
- . C2 : chacun croit que les autres se conforment à la régularité R,
- . C3 : cette croyance que les autres se conforment à R, donne à chacun une bonne et décisive raison de se conformer lui-même à R,
- . C4 : chacun préfère une conformité générale à R plutôt qu'une conformité légèrement moindre que générale,
- . C5 : R n'est pas la seule régularité possible satisfaisant les deux dernières conditions,
- . C6 : les conditions C1 à C5 sont connaissances communes.

Les conventions reposent également sur les " croyances " des individus et elles «*génèrent des économies de savoir et de temps car, une fois connues, elles permettent aux agents de choisir le comportement requis en fonction des circonstances sans avoir à déterminer toutes les caractéristiques de ce comportement ou sans avoir à négocier une solution avec tous les autres agents* » (dans le cas de relations multilatérales) (**BROUSSEAU E.** [1993b] page 47). Ces économies de savoirs s'appuient sur les savoirs des autres acteurs (**FAVEREAU O.** [1989] et **WEINSTEIN O.** [1989]).

La définition de **P.Y. GOMEZ** [1994] a l'avantage de préciser le contenu de la convention : « *Une convention est une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente des problèmes. Elle délivre un énoncé, information sur les comportements mimétiques des adopteurs, et se réalise dans un dispositif matériel de telle manière que l'interprétation de cette information demeure compatible avec le maintien de la procédure collective* » (page 118).

De manière plus particulière, il est possible, à partir des notions dont on dispose, d'analyser la prestation de conseil et la coordination qui la caractérise par l'intermédiaire de ces mécanismes " conventionnels " .

1.2. La prestation de conseil P.M.E. / consultant : une relation de service fonctionnant à l'aide de mécanismes " conventionnels "

Dans le cadre d'une prestation de conseil P.M.E. / consultant, la notion de contrat telle que nous l'avons utilisée dans le chapitre précédent est également élargie à la notion de convention. L'analyse de l'économie de la relation prestataires de conseils / P.M.E. clientes passe alors par ces quasi-contrats (**FAVEREAU O.** [1989]) que sont les conventions, auxquelles fait appel, pour sa gestion et pour ses conditions d'efficacité, cette relation bilatérale. Ces conventions permettent, sous certaines conditions, une coordination durable entre les agents économiques concernés, ainsi que la gestion des échanges sociaux entre eux, échanges dans lesquels les situations incertaines et imprévisibles sont relativement fréquentes.

Il s'agit pourtant de montrer que les conventions ne sont pas des substituts au contrat (même si parfois, selon certains de nos entretiens, celui-ci se résume à la signature conjointe d'un simple bon de commande – cf. chapitre 3 –). Par la suite, et dans certains cas bien précis, cette convention peut, non pas remplacer le contrat, mais le rendre inutile (un cas certes

extrême mais qui se rencontre dans la réalité –cf. notre enquête par entretiens (2) –). La convention prendrait le relais du contrat lorsque celui-ci devient un contrat ouvert ou permanent.

Ces mécanismes " conventionnels " sont des phénomènes dont les principes de régulation semblent incohérents avec le fonctionnement traditionnel du marché (ORLEAN A. [1994b]). Ils sont sous-jacents au contrat (ne peuvent être traduits dans le contrat) et ont pour effet de pallier les incomplétudes de celui-ci et de le valider (ou non) dans le temps (BAUDRY B. [1992]). Lorsqu'ils existent, ils encouragent l'ensemble des acteurs concernés à prendre des décisions mutuellement favorables et à modifier en ce sens les comportements des individus. Ils sont d'autant plus importants et simultanément d'autant plus potentiellement incitatifs (en termes d'incitation à la coopération) que le contrat est incomplet. Ainsi, dans un contrat de service complexe, il y a non pas juxtaposition de convention (connues ou non) mais interférences entre elles (3). Nous y reviendrons dans les parties 2/ et 3/ de ce chapitre.

Autrement dit, « *Les prestations et les relations de services se déroulent, au-delà d'éventuelles formes contractuelles écrites, dans un " climat " constitué d'attentes réciproques largement tacites, de savoirs partagés, et de règles de comportement non contractuelles* » (GADREY J. [1994b] page 142). Ces relations ne sont donc pas essentiellement des relations de marché (DE BANDT J. [1994a] et [1994b]).

(2) Nous citons ici un exemple tiré de notre enquête. Les propos concernent des prestations de conseil à l'exportation : « *Je n'engage pas d'action dans une entreprise avant d'avoir signé un contrat. Celui-ci est un descriptif complet de la mission : le prix, le contenu de cette mission, le pays visé, la cible visée,... et l'exécution de la prestation donne ensuite lieu à un rapport.*

En réalité, trois cas peuvent se présenter :

- le premier cas correspond à des missions ponctuelles pour des P.M.E. que je ne connaissais pas auparavant ou alors pas depuis longtemps. Dans ce cas, le contrat est détaillé au maximum notamment en ce qui concerne le prix ;*
- dans un deuxième cas, au contraire, les relations que l'on a avec le client sont plus fréquentes et nous nous connaissons depuis plus longtemps : on se fait confiance. En conséquence, le contrat est en fait un contrat saisonnier, reconduit presque tacitement tous les ans. Dans ce cas, je fais un prix global sans distinguer toutes les opérations intermédiaires ;*
- enfin, dans le dernier cas, il n'y a plus de contrat. En effet, au bout d'un certain temps, on a fini par se connaître bien l'un l'autre. Il y a confiance et discipline réciproques. Nos clients habitués sont devenus des relations agréables ».*

(3) C'est en particulier le cas lors de l'élaboration de contrats d'ingénierie – conseil pour des prestations internationales (HUBERT A. [1984])

Il semble que lorsqu'une convention est établie et reconnue de manière collective, personne n'a intérêt à s'en éloigner (BOYER R. et ORLEAN A. [1991]). REYNAUD J.D. [1989], quant à lui, parle de règles organiques fonctionnant de manière auto – entretenue. En d'autres mots, si ces règles ne sont pas respectées, elles provoquent des effets négatifs pour chacun des acteurs. Par exemple et dans le cas d'une prestation de conseils, si l'un des deux agents économiques (P.M.E. cliente ou prestataire de services) rompt les conventions relatives aux relations de service, les deux y perdent vraisemblablement. Au-delà de considérations strictement économiques notamment, ils perdent des apprentissages réciproques, des expériences acquises lors du déroulement de la prestation.

L'efficacité d'une convention apparaît dès lors qu'elle est établie : « *La convention résout alors systématiquement un problème d'incertitude, et donne du sens au choix des acteurs. Elle permet la rationalité ex post des actions, en fonction des règles en vigueur auxquelles on est supposé souscrire* » (GOMEZ P.Y. [1994] page 91) mais elle n'est pas immuable.

Si l'on peut admettre l'hypothèse selon laquelle la prestation de conseil et la relation de service qui lui est associée fonctionnent à l'aide de mécanismes " conventionnels " , notamment en ce qui concerne le contenu et les dimensions possibles des conventions, cela n'est pas suffisant pour caractériser complètement ce type de coordination bilatérale.

2/ **PRECISIONS SUR LE CONTENU ET LES DIMENSIONS POSSIBLES DE CES CONVENTIONS**

Apporter des précisions relatives au contenu puis aux différentes dimensions possibles de ces conventions requiert, au préalable, d'approfondir la connaissance de ces conventions. Les mécanismes sociaux de construction de ces conventions seront largement explicités dans la quatrième sous-partie de ce chapitre.

Le contenu des attentes réciproques et les dimensions possibles des conventions présentes dans le cas d'une prestation de conseil s'analysent en termes de : dispositifs cognitifs partagés, de confiance développée, de jeux de rôle mis en place. L'ensemble de ces dispositifs représente ce qui a été précédemment appelé : des cadres communs de référence. Nous analyserons ces différents points successivement.

2.1. L'existence et la production de dispositifs cognitifs partagés

2.1.1. Rôle des phases de coproduction dans la production de dispositifs cognitifs communs

Les relations de service client / prestataire s'analysent notamment par l'intermédiaire d'une convention de prestation de service définie par « *des attentes réciproques des acteurs au cours du service en acte (...) elle repose sur des savoirs partagés relatifs aux procédures opératoires, au respect d'un équilibre des rôles et pouvoirs et au mode de règlement financier de la prestation et plus généralement à l'évaluation des apports respectifs* » (GADREY J. [1994b] page 143).

L'existence de savoirs et dispositifs cognitifs partagés est une des conditions de la coordination. Le premier chapitre nous apportait déjà des éléments de réflexion sur le fait qu'une des plus importantes caractéristiques d'une prestation de conseil était que celle-ci s'élaborait et se produisait notamment sur la base et par l'intermédiaire de transferts de connaissances, de savoirs et de savoir-faire. Ainsi, des moments d'apprentissage plus ou moins intenses spécifiaient le processus de production du service intellectuel.

Le processus de coproduction client / prestataire déjà défini en partie dans le premier chapitre, puis plus précisément dans le troisième chapitre est ici encore au centre de notre analyse et complète finalement notre propre connaissance de cette procédure particulière de mise en oeuvre de la mission de conseil. C'est en effet la coproduction du service de conseil qui constitue le moment fort de la production de savoirs communs, c'est-à-dire la composante cognitive des conventions de prestation de service.

En effet, la coordination bilatérale et la relation de service correspondante sont indissociablement liées à la construction conjointe de savoirs dont on peut trouver l'origine dans la combinaison des compétences et connaissances ainsi que des expériences du client et du prestataire.

Tout au long du processus de production de la prestation de service, ces savoirs se construisent progressivement. Simultanément, ces savoirs sont appropriés par l'entreprise cliente et, à l'extrême, ils peuvent être assimilés par elle à une ressource qu'elle peut utiliser par la suite. Ainsi, formalisés ou non, ces acquis entrent dans la mémoire de l'entreprise cliente du conseil (et symétriquement pour le prestataire de services).

Cependant, il existe des limites à ces types de transferts et d'échanges notamment parce que des connaissances identiques sont parfois possédées différemment selon les acteurs. Ceci est très clairement explicité par **BERGER P.** et **LUCKMAN T.** [1986] selon lesquels : « *je ne partage pas ma connaissance de la même manière avec tous mes semblables, et une partie de cette connaissance peut ne pas être partagée du tout* » (page 67). En effet, la P.M.E. n'acquiert (ou ne parvient à acquérir selon les compétences initiales dont elle dispose déjà, selon le " bon vouloir " du prestataire,...) qu'une partie des compétences nécessaires à l'élaboration d'une mission de conseil. Ces compétences appropriables sont apparemment (d'après certains entretiens) les compétences les plus générales (c'est à dire les plus facilement transférables, générales à la mission et au prestataire) et non pas les compétences spécifiques (à l'action en cours et à la société de conseil).

Il nous faut ici lever, au préalable, une ambiguïté possible. D'un côté, les prestations de conseil sont des processus de " transfert " de connaissances (un transfert qui n'est ni linéaire, ni à sens unique, et qui implique donc partage et interaction). De l'autre, les conventions peuvent être définies comme des " dispositifs cognitifs collectifs " (**FAVEREAU O.** [1989]). Dans les deux cas, il y a donc production de savoirs (en partie) communs aux agents en présence. Or il y a lieu de distinguer sur le plan théorique deux catégories de savoirs communs. D'une part, ceux qui conditionnent la réussite de la coordination des agents (ceux-ci parlent à peu près le même " langage " , se situent sur un " registre " commun, leurs attentes réciproques ne sont pas déçues, etc.). C'est alors une sorte de " méta - connaissance " qui intervient, et c'est à elle qu'il faudrait en théorie réserver la notion de convention comme outil de coordination. Et d'autre part, il y a les savoirs communs produits au cours de la mission (et notamment au cours des phases de coproduction) à propos du problème rencontré par la P.M.E. (amélioration de la qualité, exportation,...). Ces savoirs constituent l'objet du service, son " produit " principal. En théorie, ils ne devraient pas être inclus dans la composante cognitive de la convention.

En réalité, ces deux catégories de savoirs semblent impossible à dissocier lorsqu'il s'agit des transactions associées à des services de conseil. Les savoirs qui permettent la réussite de la coordination incluent nécessairement des savoirs techniques concernant les problèmes à résoudre et les uns et les autres sont souvent produits dans le même temps. On peut certes, de façon très abstraite, distinguer des savoirs à vocation opératoire et des savoirs à vocation de coordination mais, dans le cas des transactions de conseil, les plages de recouvrement entre ces deux catégories sont vastes. C'est pourquoi, dans la suite de l'analyse, on envisagera les processus de production de savoirs communs de façon indifférenciée.

Poursuivre l'analyse du phénomène de coproduction (comme moment de production de savoirs communs) nous permettra de répondre à trois questions auxquelles nous n'aurions pu donner de réponses satisfaisantes si nous nous en étions tenus à une étude contractuelle de la relation client / prestataire :

- . comment les acteurs de la coproduction s'organisent-ils en équipe d'intervention ?
- . de quelle manière cette équipe, ainsi constituée, parvient-elle à mettre en oeuvre une répartition des tâches ? Où sont, en définitive, exécutées ces tâches ?
- . quelles sont alors les conséquences sur la production de savoirs communs entre les acteurs, savoirs qui conditionnent l'efficacité de leur coordination ?

En nous appuyant sur les entretiens menés auprès des P.M.E. et prestataires de conseils, nous pourrions analyser les incidences d'une situation de coproduction client / prestataire sur le partage de connaissances entre les acteurs en jeu. Ce partage est à l'origine de l'institution de connaissances communes des faits et phénomènes, des règlements et du langage (ou " common knowledge " ⁽⁴⁾), progressivement sédimentées.

2.1.2. Dans le cas des transactions P.M.E. / consultant : des équipes pluridisciplinaires et complémentaires

Ces équipes de travail mixtes P.M.E. / consultant répondent au besoin de coproduction de la manière suivante :

- a) Les acteurs de la coproduction s'organisent en équipe d'intervention
- b) Cette équipe d'intervention met en oeuvre une répartition des tâches
- c) Ces comportements encouragent la production de dispositifs cognitifs communs

Nous examinons ces trois étapes successivement.

⁽⁴⁾ Le lecteur pourra consulter J. CREMER [1990] sur ce sujet.

a) Les acteurs de la coproduction s'organisent en équipe d'intervention

Dans la plupart des cas, l'un des objectifs communs au client et au prestataire est de constituer une équipe d'intervention – conseil sur le terrain, comprenant des acteurs de l'offre et de la demande et adaptée à la commande du client (HESS R. [1981]). L'expérience (des entretiens que nous avons pu mener sur ce sujet) nous montre que l'équipe ainsi constituée comporte un nombre limité d'intervenants. De même, selon R. HESS [1981], un trop grand nombre de participants pourrait nuire à la cohérence du travail ainsi qu'à sa régulation, alors qu'un nombre d'intervenants trop restreint limiterait au contraire le champ d'intervention du prestataire.

L'équipe mixte est le lieu de la communication informationnelle et des transferts de connaissances et de savoir-faire. Nos entretiens montrent que, selon le type de projet, les caractéristiques ainsi que le nombre de personnes concernées diffèrent fortement.

Par exemple, l'effectif maximum est impliqué dans une action d'audit. Au contraire, pour une prestation relative à la stratégie d'exportation, seuls le directeur général, le directeur export (s'il existe),... sont directement impliqués au premier chef dans le programme.

b) Cette équipe d'intervention met en oeuvre une répartition des tâches

Par ailleurs, chacun a un rôle différent et ceci notamment chez le prestataire de service, dont les membres sont relativement spécialisés. Cette répartition du travail où chacun réalise des fonctions complémentaires est double :

- . d'un côté, une distribution des tâches a lieu entre la P.M.E. cliente et le prestataire,

- . d'un autre côté, elle se réalise dans la société de conseil (lorsque, par exemple, sont différenciées les vocations de chacun en termes de formalisation du concept, de vente du concept, de mise en oeuvre du concept). Mais elle se réalise aussi dans la P.M.E. cliente puisque chacun n'y a pas les mêmes responsabilités et intérêts vis-à-vis de la prestation de conseil.

Le fait d'accorder des responsabilités à chaque personne et de leur proposer la réalisation de parties différentes de la prestation nécessite, de part et d'autre, une organisation impliquant des réunions régulières ⁽⁵⁾. Quelles que soient les expressions utilisées par les prestataires de services, nous retrouvons l'idée d'une coordination itérative reposant sur des domaines très variés (cf. chapitre un) entre toutes les personnes participant à l'intervention de conseil ainsi qu'une mise en commun des premiers résultats obtenus progressivement. L'intérêt de ce type de rassemblement est d'avoir accès à des réflexions transversales et interdisciplinaires entre les agents concernés. Ces comités sont aussi des lieux et des moments privilégiés dans le rassemblement, l'exploitation et la redistribution des informations recueillies par chacun.

En tout état de cause, le travail en collaboration n'impliquant en aucune manière que les demandeur et offreur de conseils exécutent les mêmes parties du projet, le partage des tâches s'effectue en fonction des domaines de compétences de chacun de ces acteurs. Par ailleurs, l'étendue de ces domaines n'est pas figée dans le temps. Chacun des acteurs (de l'offre et de la demande) peut bénéficier, de manière plus ou moins intense, de transferts de connaissances et de savoir-faire et donc d'acquisition d'expériences par l'intermédiaire d'effets d'apprentissage.

Cette complémentarité des conduites de chacun se met en place sous certaines conditions et son efficacité dépend des antécédents éventuels de la P.M.E. en termes de recours à des services de haut niveau. En effet, il semble que cette procédure de complémentarité des actions soit d'autant plus opérante que la P.M.E. dispose en interne d'expériences et de compétences dans de tels domaines.

La distribution des rôles, ainsi que celle des connaissances qui lui est (le plus souvent) associée font que, et notamment pour des raisons de gestion des risques, plusieurs personnes (chez le prestataire de services comme chez le client) travaillent de concert sur le projet ainsi élaboré. En effet, « *S'il y a une personne qui quitte l'entreprise avec son savoir-faire et ses connaissances accumulées sur un projet précis, il faut simultanément que ces connaissances soient partagées par plusieurs autres personnes afin de pouvoir poursuivre le projet. Il faut aussi que, dans les années qui suivent, on soit capable d'intervenir sur le matériel, le modifier, donner des explications,... il s'agit également d'assurer un service pendant des années* » (conseil en informatique).

⁽⁵⁾ La distribution et l'encadrement des rôles sont, par exemple, à l'initiative du comité de pilotage selon les uns, des différents rayons de coordination selon d'autres, ou encore de groupes de négociations,... créés pour l'occasion par l'ensemble des personnes intervenant directement sur le projet en question.

Le lieu de production de l'action de conseil, ou plus précisément le lieu de sa coproduction dépend du domaine d'exercice de la prestation. Différents types de procédures coexistent. Par exemple, nous avons repéré le cas d'une demande d'un conseil en environnement regroupant une double mission : une opération de mesure de diverses caractéristiques écologiques réalisée sur le site même (donc chez la P.M.E. cliente), et une action de formation (faisant suite à la démarche de mesure) qui se met en place chez le prestataire.

Dans le même ordre d'idée, un prestataire de conseil en environnement déclare s'impliquer de manière assez conséquente dans le management de l'entreprise cliente. En effet, certaines raisons (parfois inexistantes au démarrage de la prestation) nécessitent une telle démarche conjointe : *« Lorsqu'un certain degré de confiance est établi entre l'entreprise cliente et nous, il nous arrive de défendre le dossier de l'industriel en question (notamment auprès des pouvoirs publics) parce que nous connaissons mieux le site sur le plan environnement. Nous prolongeons alors les compétences de l'entreprise cliente, et ceci, pendant une période donnée, sur des domaines où l'entreprise n'a pas besoin d'avoir des compétences de manière continue ».*

Toutefois, pour certains, la distribution des rôles précédemment évoquée devrait aussi s'en tenir à un équilibre des responsabilités et des décisions prises. Ainsi, dans la P.M.E., afin de sensibiliser non seulement le chef d'entreprise mais également d'autres membres de l'entreprise à la mission en cours, il s'agit, de la part de ce chef d'entreprise *« de ne pas déléguer totalement les tâches concernant, par exemple, le suivi de la qualité »* (entretien DRIRE ⁽⁶⁾).

c) Ces comportements et cette organisation encouragent la production de dispositifs cognitifs communs

Dans une très grande majorité des cas, les acteurs admettent que les solutions adoptées et la coordination mise en place constituent des compromis : *« (...) les accords sont obtenus par des concessions réciproques, la persévérance est donc de mise dans toute opération de conseil »* (P.M.E. de la brasserie). Ce processus de coproduction est à l'origine de nombreuses relations circulaires entre les acteurs sous l'influence de la négociation de compromis, terme qui, pris dans son sens large, s'assimile à un accord établi après concessions ou arrangements

(⁶) DRIRE : Direction Régionale de l'Industrie et de la Recherche

réiproques (terme d'origine juridique souvent utilisé au cours des entretiens, caractérisant une convention établie entre deux parties tendant à régler une situation).

Cette distribution des rôles nécessite, de part et d'autre, un minimum de connaissances communes se manifestant à deux niveaux. D'une part, des connaissances partagées sont nécessaires afin d'élaborer et mettre en place la mission. D'autre part, lors de la production proprement dite, les acteurs en jeu améliorent, développent et remplacent progressivement ces connaissances partagées.

Les phases de coproduction, où est activée l'interaction entre le prestataire et le client permet d'associer les connaissances de l'entreprise cliente avec celles du prestataire et donc de mettre en évidence des apprentissages réiproques sur différentes actions à mettre en place par l'intermédiaire de capacités collectives.

« *En tant que P.M.E., nous ne serons jamais capables d'exécuter seuls une prestation de conseil, même dans un domaine que nous connaissons quelque peu pour y avoir déjà eu recours* » (P.M.E. agro-alimentaire du secteur de la boulangerie industrielle). Ainsi, dans le cas où cette entreprise embaucherait une personne pouvant intervenir sur un tel domaine précisément défini, elle aurait néanmoins tendance à faire appel simultanément à un prestataire, dans le même domaine, pour compléter la mission effectuée en grande partie en interne. Le chef d'entreprise de cette P.M.E. poursuit : « *Il n'est pas du tout dans notre intérêt d'essayer de tout faire nous mêmes à partir du moment où on pense avoir acquis le minimum de compétences nécessaires. Il manquerait toujours l'apport du nouveau : les techniques et les démarches évoluent, de même que les réponses apportées* » (P.M.E. agro-alimentaire du secteur de la boulangerie industrielle).

A partir de ces résultats empiriques, il apparaît que des comportements de confiance, déjà évoqués à différentes reprises, conditionnent en partie l'efficacité du processus de coproduction et donc de production de dispositifs cognitifs communs. A ce titre, la confiance est contenue dans les conventions en jeu lors des prestations de conseil.

2.2. De la confiance dans les conventions

Les conventions, selon P.Y. GOMEZ [1994], génèrent de l'information permettant de résoudre une situation d'incertitude. De notre côté, nous estimons que la confiance repose sur ce système d'informations et qu'elle fait partie de la convention. Elle est un élément du contenu de la convention.

La confiance peut, dans un premier temps, être considérée comme un mécanisme incitatif s'opposant à la méfiance (mécanisme désincitatif). Le plus souvent, la confiance (respectivement la méfiance) est précédée par une réputation positive (respectivement négative), cette réputation représentant « *un stock de valeur qui contraint l'acheteur à se montrer loyal vis-à-vis de son vendeur* » (BAUDRY B. [1992] page 885) ⁽⁷⁾. Actif immatériel facilitant les transactions dans un environnement sujet à de nombreux événements contingents, la réputation (l'une des sources possibles de la confiance) est une promesse implicite que les participants à l'intervention n'agiront pas de manière opportuniste en cas d'événement imprévisible (GALLOUJ C. [1994]).

Autrement dit et pour compléter : « *La confiance est un important lubrifiant des rapports sociaux. Elle est extrêmement efficace : cela évite beaucoup de complications que de pouvoir faire raisonnablement confiance à la parole d'autrui. Malheureusement, ce n'est pas une marchandise que vous pouvez acheter très facilement ... il n'existe pas de marché ouvert sur lequel il soit techniquement possible d'échanger ce bien, en supposant même que cela ait un sens* » (ARROW K.J. [1974] page 23).

Contrat et confiance sont complémentaires et non substituables dans la plupart des cas (comme le sont contrat et convention). Dans le cas d'un contrat complet, la confiance n'existe pas nécessairement. Dans le cas d'une confiance maximale, il n'existe pas nécessairement de

⁽⁷⁾ On peut illustrer cette idée par les propos suivants : « *Je préfère m'adresser à un prestataire que je connais ou qu'on m'a signalé comme ayant une bonne réputation dans le métier et dans la région. Je suis plus confiant et plus sûr de moi au démarrage de la mission de conseil : j'ai confiance en lui* » (P.M.E. de la chocolaterie – confiserie). Au contraire, le chef d'entreprise d'une autre P.M.E. s'exprime ainsi : « *Je suis assez méfiant vis à vis des consultants que je ne connais pas et qui viennent démarcher chez moi et me proposer des opérations d'audit ou de conseil* » (P.M.E. de la charcuterie – salaisonnerie).

contrat (ou celui-ci peut être permanent) ⁽⁸⁾ . Mais le plus souvent, la situation vécue est intermédiaire, et ceci d'autant plus que le contrat a lui-même également souvent le pouvoir de rétablir la confiance. Il existe presque toujours, au départ de toute mission de conseil, un minimum de confiance (du fait, par exemple, d'une réputation positive que connaît le prestataire), dont les entreprises essaient d'accroître la portée.

On peut donc utiliser l'image du "contrat de confiance" (contrat supposant la confiance et la renforçant) entre le consultant et l'entreprise cliente. Les relations de service ainsi construites sont productrices de confiance ⁽⁹⁾ . « (...) *les relations de confiance s'affirment comme un mode autonome d'interaction (...)* » (ORLEAN A. [1994] page 19). Elles procurent un état jugé satisfaisant pour les acteurs qui vivent cette situation. La confiance a un rôle de premier plan, non seulement dans le choix du consultant de la part de la P.M.E. (et réciproquement dans la prise en charge de la mission du client pour la société de conseil) mais également au cours de l'élaboration des prestations de conseil et du déroulement du processus de coproduction. Elle permet, dans certains cas, d'éviter l'intrusion d'un intermédiaire – surveillant ou prescripteur entre client et prestataire.

Une chose toutefois est d'admettre l'importance de la confiance en tant que mécanisme de coordination entre des acteurs, une autre est d'identifier les acteurs qui la suscite (KARPIK L. [1989], BAUDRY B. [1994]).

Rien ne remplace évidemment, comme le note GRANOVETTER M. [1974], la confiance fondée sur des expériences antérieures jugées positivement de part et d'autre. Mais fort heureusement, d'autres dispositifs et mécanismes (souvent complémentaires) peuvent contribuer à créer cette confiance : la certification, les liens personnels, les prescripteurs ou même d'autres éléments du contenu de ces conventions de prestation (par exemple, la définition des jeux de rôle entre les acteurs de la coproduction).

⁽⁸⁾ Nous pouvons illustrer cette remarque par les propos suivants : « *Je connais ce client depuis plus de dix ans maintenant. Il fait partie de mes relations personnelles et même de mes amis. Au départ, il m'appelait régulièrement tous les ans (pendant cinq ou six ans) pour que je lui fournisse une prestation de conseil à l'export. En fait, au bout d'un certain temps, il s'agissait simplement de réactualiser les informations d'une part et d'autre part, et surtout, d'essayer de voir plus loin. Mais on établissait toujours un contrat écrit. Maintenant, depuis trois ans environ, tout est beaucoup plus implicite. En fait, le contrat est tacitement reconduit tous les ans de manière orale simplement. La seule condition est que l'on doit se faire confiance mutuellement. Ce qui est le cas. Le prix est plus ou moins fixé oralement mais en fait, le client me paie en partie en fonction des résultats export obtenus dans l'année. Mais, l'un comme l'autre, on ne discute plus les prix* » (prestataire de conseil à l'export).

⁽⁹⁾ « *Il ne saurait y avoir d'échanges constructifs sans confiance et discipline réciproque* » selon un prestataire de services interrogé qui ajoute également « *qu'aujourd'hui, le mécanisme de la confiance représente de plus en plus un investissement* ».

2.3. Des jeux de rôle mis en place dans les conventions

L'absence de subordination d'un acteur à l'autre lors de l'exécution d'une prestation de conseil (cf. chapitre 3) n'exclut pas l'existence d'un certain pouvoir respectif des uns vis à vis des autres. En effet, comme le démontre clairement la définition de la convention que nous avons développée, le jeu de rôle présent dans chaque convention consiste en fait en un jeu stratégique dans lequel chaque joueur incarne un acteur dont la mission est de réagir aux événements du jeu.

Nous pouvons analyser ces jeux de rôles sous deux angles différents. Le premier, que nous développerons assez largement, fait intervenir les possibilités d'interprétation et les marges d'interprétation des règles et conventions en vigueur ; nous utiliserons les travaux de **P.Y. GOMEZ** [1994]. Le second se réfère à **P. TORDOIR** ([1992a] et [1992b]) et s'intéresse au fait que chaque consultant dispose d'un rôle bien particulier auprès de ses clients ⁽¹⁰⁾.

Le fait que chacun des deux acteurs (de l'offre et de la demande) puisse, d'une part disposer d'un pouvoir relatif sur l'autre et d'autre part, réagir de façon en partie "conventionnelle " aux événements en cours montre que, dans la réalité, et en tant que système d'informations, la convention est partiellement interprétable (**GOMEZ P.Y.** [1994]).

Les jeux de rôles entre les acteurs déterminent alors des marges d'interprétation des conventions, l'interprétation étant à ce niveau « *le traitement que chaque agent peut faire de l'information qu'il reçoit, par rapport au contexte dans lequel il se trouve* » (**GOMEZ P.Y.** [1994] page 104).

Dans le cas des prestations de conseil, les conventions établies fondent les attentes réciproques en matière de circulation de l'information et de confiance. Cependant, il est toujours possible de concevoir une interprétation locale et individuelle de ces conventions. C'est par exemple le cas lorsque les agents participent de manière plus ou moins réduite à ces phases de coproduction, en fonction des circonstances. Cela ne signifie pourtant pas que la convention peut être remise en cause. Elle est modulable.

⁽¹⁰⁾ Les jeux de rôle des acteurs de la prestation s'affirment également dans le choix du consultant. A ce sujet, nous pouvons nous reporter aux travaux de **P. TORDOIR** ([1992a] et [1992b]) et à son tableau recensant les principales catégories de partenaires de conseil en management (page 39). On repère alors les rôles différents (en termes d'étendue des services et fonctions principales) des consultants selon la taille et la structure de la société de service. Le même auteur distingue ensuite des types de profils de consultants en management. Chacun de ces profils correspond à un positionnement stratégique qui a des implications considérables pour le consultant comme pour le client (qui dans ce cas est une entreprise de grande taille). Les jeux de rôles entre les acteurs sont ici déterminés en fonction du degré de participation du consultant à la mise en oeuvre, du degré d'interaction et du degré respectif de contrôle sur le processus de production de la prestation : chacun des acteurs réagit aux événements en cours.

P.Y. GOMEZ définit le lien entre la complexité et l'interprétation possible des conventions de la manière suivante : « (...) *il existe un équilibre tolérable (...) entre l'information qu'émet la convention et l'interprétation que l'adopteur peut en faire. Chaque convention est ainsi caractérisée par un niveau de complexité (...) plus la convention est complexe, parce qu'elle communique de nombreux messages aux adopteurs sur ses règles, moins ceux-ci ont d'espace pour l'interprétation* » (**GOMEZ P.Y.** [1994] page 106).

On utilisera, pour les deux schémas suivants, ce que **P.Y. GOMEZ** analyse comme étant le contenu des conventions. Ce contenu correspond à deux types d'informations différentes (page 109) :

- . l'énoncé de la convention est composé de messages informant les adopteurs de la convention sur le but, la composition, l'utilité,... de cette convention,
- . le dispositif matériel assurant le transfert de l'information entre les adopteurs de la convention.

Dans le cas d'une prestation de conseil aux P.M.E., on pourrait établir un schéma du type suivant pour une prestation très spécifique, voire sur mesure :

**contacts nombreux entre
le prestataire et la P.M.E.**



coproduction intense de la prestation



**informations, compétences et savoir – faire
circulent entre les deux agents**



le degré de confiance entre les agents est élevé



**la complexité de la convention est faible
l'énoncé, très simple, pourrait être le suivant :
" les agents transfèrent le maximum d'informations "**



**les possibilités d'interprétation de la convention sont nombreuses
pour les deux agents**



**la négociation contractuelle détermine les marges limites
d'interprétation de cette convention
CONTRAT SUR MESURE**

Dans le cas d'une prestation plus standardisable, on a plutôt le schéma ci – dessous qui s'oppose, point par point, au précédent :

**contacts peu nombreux entre
le prestataire et la P.M.E.**



la coproduction au cours de la prestation est faible



**la circulation des informations, compétences et savoir – faire
est limitée entre les deux agents**



**le degré de confiance peut être moindre entre les agents
(parce que le rôle de la confiance est moins primordial)**



**la convention est plus complexe, l'énoncé pourrait être le suivant :
" on sélectionne, selon le principe suivant (...), les informations
qu'il est utile de transférer "**



**les possibilités d'interprétation de la convention sont alors limitées
pour les deux agents**



**l'élaboration du contrat nécessite peu de marges de manoeuvre,
la négociation contractuelle est limitée
CONTRAT TYPE ou CONTRAT STANDARD**

La possibilité d'interpréter la convention est un des avantages par rapport au contrat et notamment au contrat complet. Par ailleurs, elle facilite la détermination des dimensions possibles des conventions et l'analyse de la complexité de la convention.

La complexité varie et diminue si la P.M.E. a l'habitude de recourir à un prestataire de conseil pour un besoin du même type (situation intermédiaire entre les deux schémas précédents). Elle est moindre si la P.M.E. s'adresse au même prestataire pour des missions en grande partie similaires. Ainsi, un comportement de fidélité du client vis-à-vis du prestataire fait varier la complexité et en conséquence, l'interprétation de la convention de prestation.

Ces conventions de prestation (au sens de **J. GADREY** [1994b]) sont soumises à une évaluation de la part des acteurs de la prestation ou adopteurs des conventions.

3/ EFFETS ET IMPORTANCE DES CONVENTIONS AU COURS ET AU TERME D'UNE OPERATION DE CONSEIL : LES MECANISMES "CONVENTIONNELS" COMME SUPPORTS D'EVALUATION DES PRESTATIONS

Dans le cadre de la relation de service P.M.E. / consultant, les effets et l'importance des conventions ainsi définies varient en fonction de leur contenu et de leur dimension. Parmi les effets les plus importants se trouve le suivant : les conventions sont des supports d'évaluation de l'action, au delà des supports de type contractuel (figurant dans les contrats et les engagements techniques). Cette évaluation s'organise, d'une part, de manière directe et instantanée autour, par exemple, des conventions de qualité (au sens de **P.Y. GOMEZ** [1994]) et de mécanismes politiques de pilotage de ces relations conventionnelles et, d'autre part, de manière indirecte et sur plus long terme autour, par exemple, des conventions de fidélité (au sens de **J. GADREY** [1994b]).

3.1. Eléments de mesure instantanée : la satisfaction réciproque des acteurs

3.1.1. Règles, normes ou certification des activités de services : un mode possible d'objectivation de certaines conventions

La qualité dans les services se situe notamment « *dans la capacité à identifier les éléments composants la prestation, à en préciser les objectifs et à se donner les moyens d'évaluer le résultat sur chacun des éléments* ». Par ailleurs, « *la norme de gestion de la qualité porte d'abord sur l'organisation de l'entreprise prestataire mais elle prend bien en compte l'aspect spécifique de la coproduction du service* » (BARCET A., BONAMY J., MANENTI Y. et MAYERE A. [1990] pages 10 et 11).

L'évaluation de la prestation ⁽¹¹⁾ est facilitée lorsque le prestataire s'attache à une certaine assurance de la qualité au niveau national (encore très peu développée) mais surtout au niveau interne à l'entreprise de services (notamment lorsque cette certification représente pour l'entreprise cliente un gage de confiance). La norme peut être définie comme « *le choix d'une qualité parmi d'autres, qualité qui deviendra une référence dans l'établissement de relations durables entre acteurs* » (BARCET A. et BONAMY J. [1994] page 158). La norme a donc une fonction de partage d'informations. Elle participe à l'élaboration d'un savoir partagé et d'un langage commun par l'intermédiaire d'une démarche collective et librement consentie. Ces normes ne sont pas des " normes législatives " mais elles semblent disposer d'un intérêt tout aussi important pour le client puisqu'elles ont été élaborées, la plupart du temps, en commun avec les offreurs et de plus sans contrainte réglementaire (i.e. à la seule initiative du prestataire). Elles ont alors le pouvoir de renforcer (ou non) la confiance de la P.M.E. envers son prestataire et d'intensifier (ou non) la réputation acquise par ce prestataire ⁽¹²⁾.

⁽¹¹⁾ On peut se reporter ici à GALLOUJ C. [1993a]

⁽¹²⁾ Les normes internes précédemment citées consistent pour les deux acteurs à « *écrire ce qui va être fait, faire ce qui a été écrit, écrire ce qui a été effectivement fait, se remettre en cause et conserver toutes les preuves écrites* » (consultant en formation). C'est alors le principe de conformité de l'Assurance Qualité et de la Certification qui conduit : « *à écrire ce que l'on fait ; faire ce que l'on a écrit ; et vérifier que l'on a bien fait ce que l'on a écrit* » (NAPOLITANO G. et LAPEYRE J. [1994] page 12).

Ce sont des normes d'exercice du métier relatives à la première approche du client, pour vérifier la compréhension conjointe des informations recueillies et des objectifs poursuivis,... « *le fait que le client soit satisfait est en soi une norme interne de qualité* » (consultant en qualité).

Dans ce cadre, la convention de qualification est assimilée à « *une structure de coordination des comportements des agents sur un marché. Elle établit la compétence d'un professionnel. Elle offre une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité lors de l'échange, en émettant une information sur les pouvoirs de qualifier qu'il s'agit d'attendre des professionnels d'une part, des clients de l'autre* » (GOMEZ P.Y. [1994] page 145).

Cependant, la qualité du service reste difficile à définir de manière intégrale. Comme nous l'avons déjà signalé à maintes reprises, la fabrication et la consommation du service sont, en règle générale, simultanées. On ne peut donc pas « *contrôler la qualité des services, et rejeter ceux qui n'atteignent pas un certain standard, avant de les mettre sur le marché, comme c'est le cas pour les produits tangibles* » (EIGLIER P. et LANGEARD E. [1987] page 25). Les dimensions de la qualité des services reposent, pour ces deux auteurs, sur :

- . l'output : « *un service est de bonne qualité lorsqu'il satisfait exactement les besoins et les attentes du client* » (page 26).
- . les éléments de la "servuction" : modernité, efficacité, disponibilité,...
- . le processus, c'est-à-dire les règles de fonctionnement de la coproduction et les interactions nécessaires à la fabrication du service ⁽¹³⁾ .

Simultanément, il s'agira de poser le problème suivant : les normes (qui sont actuellement plutôt de type interne) relatives aux services complexes doivent-elles devenir des normes nationales lorsque la définition d'une qualité, quelle qu'elle soit, exige l'existence de référents ?

⁽¹³⁾ On retrouve bien souvent ces différents éléments dans les propos des P.M.E. clientes de conseil comme dans ceux des prestataires de service, mais ils ne sont pas toujours très clairement exprimés. Nous les énumérons ici, en les complétant avec d'autres travaux. En effet, à partir d'une enquête réalisée auprès d'entreprises clientes de services aux USA, cinq déterminants de la qualité du service ont été mis en évidence par PARASURAMAN A., BERRY L. et ZEITHAML V. [1990] (cités par RETTAIT P. [1993] page 715).

Ces déterminants, contribuant à la satisfaction du client recevant une prestation de service, sont les suivants :

- . la fiabilité : définie comme la capacité à fournir, de la part du prestataire, ce qui a été promis au client (en particulier en termes d'obligations de moyens dans le cas des activités de conseil),
- . la réactivité : vue comme la volonté d'aider le client et de lui apporter une réponse rapide,
- . le relationnel : interprété comme un comportement se traduisant en termes de compétences, de courtoisie du personnel en contact,
- . l'empathie : en tant que faculté intuitive de prendre en compte les exigences du client et de lui apporter une attention particulière,
- . la tangibilité : regroupant la qualité de l'équipement, des moyens matériels et de la présentation des personnes impliquées dans la prestation.

A priori, il semble que des contradictions existent entre l'existence de normes et les spécificités d'une prestation de conseil puisque l'usage optimal d'une telle prestation implique qu'elle soit totalement spécifique au besoin du client. Dans quelle mesure est-il possible d'établir un système de normes (internes ou non à la société de conseil) relatives aux prestations de conseil sans nuire aux particularités de cette activité, sachant qu'une norme s'apparente, pour partie, à une procédure de standardisation ?

Nous pouvons enfin remarquer qu'à côté de la satisfaction du client par rapport à la mission qu'il a fait réaliser, on peut aussi envisager la satisfaction du prestataire qui acquiert dans certains cas de nouvelles connaissances, compétences et expériences.

En tout état de cause, l'évaluation directe et instantanée d'une prestation de conseil demeure difficile. L'obligation de moyens inscrite dans tout contrat de conseil facilite l'évaluation des moyens engagés et donc celle du processus de production de la prestation, alors que la non obligation de résultat (cas le plus fréquent) limite largement l'évaluation du produit.

Très souvent, dans le cas du conseil, ces dispositifs d'évaluation sont complétés par l'utilisation de mécanismes plus politiques de pilotage des relations entre l'offre et la demande. Ces mécanismes constituent des éléments des conventions de prestation (au sens de **GADREY J.** [1994b]).

3.1.2. Des mécanismes politiques de pilotage des relations conventionnelles

Dans son ouvrage (Face au déclin des entreprises et des institutions [1972]), **A.O. HIRSCHMAN** introduit la notion de " prise de parole " comme un des facteurs de redressement possible au sein d'une entreprise dans laquelle la qualité des biens produits se dégrade. En effet, la prise de parole est là « *pour modifier un état de fait jugé insatisfaisant* » (**HIRSCHMAN A.O.** [1972] page 35).

Lors d'une prestation de conseil, nous nous trouvons dans une situation médiane entre trois possibilités qui, prises isolément, ne laissent pas de place à la prise de parole entre client et prestataire :

- . l'internalisation complète de la fonction de service (donc sans intervention externe),
- . l'externalisation pure (où le client ne participe en rien au processus de production),
- . une situation de fidélité maximale ou " fidélité muette " (HIRSCHMAN A.O. [1972]), situation dans laquelle le client ne se préoccupe plus de rien et n'a plus recours à la prise de parole pour influencer le cours de la prestation.

L'expression d'un besoin de service intellectuel (achat coûteux et complexe) de la part d'une P.M.E., puis la recherche de la satisfaction de celui-ci semblent largement facilitées lorsque client et prestataire ont recours à ce procédé qu'est la prise de parole. Celle-ci permet de modifier efficacement le processus de production et donc la production même d'une prestation de conseil et elle correspond alors à un « *effort pour faire changer les choses de l'intérieur* » (HIRSCHMAN [1972] page 43), c'est-à-dire ici de l'intérieur de la relation.

Dans le cas du conseil, la prise de parole du client est susceptible de prévenir des défaillances potentielles dans l'élaboration de la prestation. Ces défaillances peuvent survenir pour plusieurs raisons telles que l'apport d'une prestation standardisée et non adaptée au besoin ressenti, des modifications inappropriées des objectifs de la mission en cours de route,... La prise de parole n'est donc pas ici principalement un remède à une insatisfaction mais plutôt une prévention des insatisfactions potentielles : elle constitue une exigence de satisfaction future pour les deux agents concernés, une tentative d'assurance de satisfaction réciproque, et peut prendre des formes diversifiées.

Afin de parvenir à leurs fins, les clients disposent de certains moyens d'expression concernant la prise de parole. Celle-ci sera alors considérée comme un " mélange de vigilance et de passivité " ou encore comme une " alternance de retrait et d'engagement " (HIRSCHMAN A.O. [1972]). On pourrait même avancer qu'elle représente, pour chaque entreprise qui y recourt, une combinaison habile et calculée de surveillance attentive et d'inertie. La prise de parole peut être ponctuelle même si elle est fréquente mais elle ne peut être permanente, elle s'appuie sur un dispositif d'évaluation instantanée et répétée.

A certains moments, au cours de la production de la prestation de service, le client s'investit totalement et intervient au coeur du processus, alors qu'à d'autres, il laisse le prestataire "piloter" le processus. Ce retrait temporaire (en termes de pouvoir) n'est pas synonyme de désintéressement. Il correspond en fait à une situation dans laquelle le client n'agit pas directement sur la conduite de la mission à un instant précis, sa tâche consistant alors à

surveiller ou suivre l'ensemble des opérations menées par le prestataire, ou à lui fournir des éléments nécessaires.

Les effets de l'application du mécanisme de la prise de parole demeurent en partie incertains et il est difficile de les mesurer avec exactitude. Cependant, même incertains, il s'avère que ces effets participent à l'élaboration d'un espace de fidélité entre les différentes parties concernées. Le dispositif évoqué s'appuie sur des contacts client / prestataire pendant et après la mission de conseil. Il favorise ainsi l'émergence de relations de confiance et de fidélité. Il est, par ailleurs, essentiel pour la qualité des résultats fournis, dans la mesure où il a pour objet principal de surmonter des défaillances ou des " pannes " de la coordination.

3.2. Eléments de mesure indirecte : des comportements de fidélité

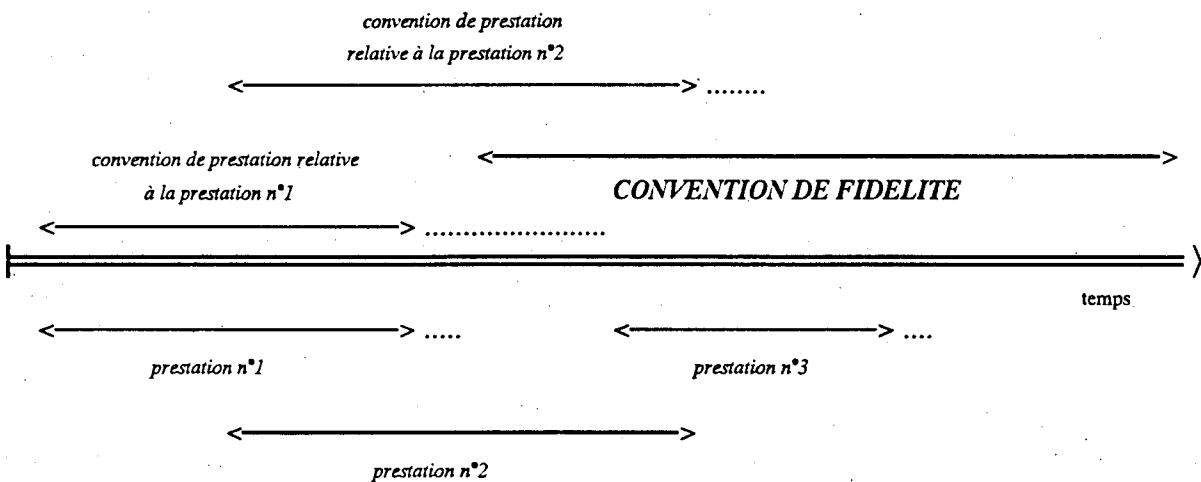
3.2.1. La fidélité en tant que reconnaissance subjective

Une convention de fidélité « *concerne les attentes réciproques en matière de renouvellement et de stabilité de la relation* » (GADREY J. [1994b] page 143). Et d'après les définitions précédentes, le phénomène de coproduction semble plutôt s'inscrire dans le domaine des conventions de prestation qui correspondent aux attentes réciproques des acteurs au cours du service en acte (GADREY J. [1994b]). Cependant, « *le contenu de ces conventions s'inscrit dans le cadre de conventions de fidélité quand celles-ci existent* » et réciproquement, lorsque ces conventions de fidélité existent, « *elles s'appuient sur le fonctionnement jugé satisfaisant des conventions de prestations* » (GADREY J. [1994b] page 144).

Ainsi, l'analyse des modalités d'efficacité d'une prestation de service requiert l'utilisation des deux notions de conventions. La convention de fidélité ne peut prendre forme sans un fonctionnement jugé satisfaisant de la convention de prestation. Par ailleurs, la première sert de référence commune sur le court-moyen terme alors que la seconde concerne le long terme. Il est donc impossible de choisir l'une ou l'autre de ces deux solutions. N'étant pas alternatives, elles peuvent tout à fait se superposer, comme le montre le schéma suivant.

SCHEMA 4.1 : LA PRESTATION DE CONSEIL,

DES CONVENTIONS DE PRESTATION ET DES CONVENTIONS DE FIDELITE (14)



La convention de prestation est un ensemble de référents associé à chaque prestation particulière. Au contraire, la convention de fidélité s'installe plus tard et s'étale sur une période plus longue. Ainsi, ce type de convention n'est pas indispensable à la mise en oeuvre de la prestation de conseil ; il peut ne pas exister. Néanmoins, quand il existe, il joue un rôle important dans la définition du contenu des conventions de prestation, et surtout, dans l'extension du marché.

(14) Les pointillés correspondent aux effets de la prestation de conseil qui se prolongent dans le temps.

Dans le cas qui nous occupe, nous pourrions avancer les idées suivantes :

. Dans un premier temps : l'expérience d'interactions réussies engendre une certaine propension à la fidélité. Ainsi, au départ, l'interaction personnelle précède la fidélité, d'autant plus qu'elle lui est nécessaire.

. Dans un second temps : une certaine fidélité (exclusive ou non) se met en place entre les deux parties en s'appuyant sur l'expérience de la relation. On parlera de fidélité par expérience (GADREY J. [1994b]).

. Dans un troisième temps : l'exercice de la fidélité renforce la qualité des interactions et la construction de conventions " efficaces " . « *Les services à forte fréquence ou à durée longue créent des opportunités d'accroissement de la participation du client* » (EIGLIER P. et LANGEARD E. [1987] page 35). Dans ce cas, client et prestataire " gardent contact " notamment par l'intermédiaire du prestataire qui a l'opportunité de porter attention à son client et de lui transmettre de nouvelles informations : c'est la fidélité communicationnelle (GADREY J. [1994b]).

On retrouvera chacun de ces types de fidélité au cours des pages suivantes dans les propos tenus par les consultants et les P.M.E. clientes.

3.2.2. La relation de service P.M.E. / consultant : une fidélité souvent non exclusive

a) La construction progressive de la fidélité

Les entretiens confirment ces hypothèses. Ils montrent qu'éventuellement, dans le cas des prestations de haut niveau destinées à des P.M.E., une fidélité d'autant " plus sûre et intense " requiert un usage d'autant plus intensif de l'interaction personnelle et de la prise de parole (au sens de HIRSCHMAN A.O. [1972]). En utilisant celles-ci, les individus membres de l'organisation cliente disposent d'une certaine influence sur le déroulement de la mission de conseil.

La fidélité peut donc devenir un facteur de créativité ou d'invention. Les entretiens conduits auprès des différents acteurs concernés nous permettent d'évoquer par ailleurs le cas de la " fidélité non exclusive " , dans le but (d'après les P.M.E. clientes du conseil) de bénéficier de " renouveau " dans les méthodes de travail, les prestations conçues,...

Un recours répété au même consultant a une influence substantielle sur les incertitudes de la mission, ses difficultés et sa durée. En effet, la P.M.E. cliente dispose d'un précédent en la matière et peut alors utiliser la démarche précédemment mise en oeuvre et l'adapter à la nouvelle mission. L'adaptation sera plus ou moins facile selon que le recours est effectué dans le même domaine ou, au contraire, dans un domaine différent. Une P.M.E. de plus en plus précise sur ses exigences exprime de mieux en mieux et de plus en plus vite ses besoins.

Les entretiens que nous avons menés montrent que la durée de la mission de conseil (1.), ainsi que les éventuels contacts ultérieurs (2.) conditionnent fortement la construction de comportements de fidélité de l'entreprise cliente vis à vis du prestataire de service.

1. La durée (quelques mois à deux ans) d'une opération varie en fonction de la nature de cette prestation. Parfois, lorsque la mission comprend des actions diversifiées (par exemple, des actions de formation et de conseil), la durée s'allonge et peut atteindre trois à quatre années. Les conséquences sur les comportements réciproques des agents diffèrent alors selon cette durée. Ainsi, il apparaît (au vu de quelques entretiens) que les comportements de fidélité ne sont pas favorisés lorsque la durée est courte. On remarque dans le même temps que, dans ce cas, la phase consacrée au processus de coproduction de la prestation est également courte voire inexistante. La production du service est fortement standardisée.

Certaines " raisons peu rationnelles " peuvent expliquer une durée plus courte des missions de conseils :

. « Plus le chef d'entreprise est motivé (peut-être sous l'effet d'un coup de foudre, d'un effet de mode), plus l'opération démarre rapidement et plus elle a de chances de succès. Cependant, dans de tels cas, le recours n'est pas toujours rationnel ... et il est difficile de distinguer ce qui est urgent de ce qui ne l'est moins » ;

. « Même très pressé au démarrage de la mission, le chef d'entreprise peut l'être moins par la suite : sa pensée mûrit, il réfléchit et s'adapte à la nouveauté progressivement, il se rassure ».

L'utilisation du temps accordé à la prestation est approximativement connue de l'ensemble des acteurs concernés grâce à la mise en place d'un calendrier prévisionnel (comme cela a été précisé dans le chapitre 3 §3.3.2.). Ce dernier, la plupart du temps, n'annonce pas de dates précises d'exécution de tout ou partie du projet.

Chaque projet comporte des phases plus ou moins intenses en travail. Ainsi, un projet établi sur plusieurs années peut se réduire, en cumulé, à quelques semaines de travail effectif. L'intervention de conseil est ponctuée de moments de non-intervention.

2. Les relations client / prestataire sont entretenues après la mission proprement dite par l'intermédiaire de tâches de contrôle, de suivi ou encore de service après vente. Ces tâches sont amenées à durer dans le temps et sont éventuellement à l'origine de comportement de fidélité du client par rapport à son (ou ses) prestataire(s) :

. « Même si le besoin est ponctuel, tel que le marketing par exemple, on conserve toujours des contacts avec le prestataire. Nous nous entretenons régulièrement au téléphone. S'il me propose quelque chose dont je n'ai pas besoin actuellement, il se propose de rappeler quelque temps plus tard » (P.M.E. agro-alimentaire).

. « Nous conservons toujours des contacts avec le client : il peut toujours y avoir un problème, à un moment donné, un besoin peut apparaître... Cela ne veut pas dire pour autant qu'il y aura nécessairement réalisation ; mais nous conservons néanmoins des contacts avec la clientèle. Et puis, de toutes façons, nous allons revoir nos clients de temps en temps ; nous faisons le point régulièrement, au moins une fois par an. Nous passons les voir, nous parlons de nouveaux projets » (consultant en informatique).

Il semble également important de remarquer que l'établissement d'une relation durable entre les acteurs intéressés, et en conséquence sous la forme de l'inscription de contrats renégociables dans ce type de relation, est une possibilité pour le principal (la P.M.E.) de lutter contre le risque moral, en tant que comportement opportuniste de la part de l'agent (le

prestataire de conseil). Ainsi, les acteurs en présence ne se limitent pas à un seul contact. Les contrats sont fréquemment renégociés et complétés et la relation sur longue période consiste alors en une série d'actions entreprises sur une longue durée (CAHUC P. [1993]). Le principal peut alors inférer une partie des informations détenues jusqu'à présent par l'agent.

b) La notion de fidélité non exclusive

La fidélité peut se manifester de différentes manières. Elle est parfois exclusive, pourtant très souvent elle est, pour diverses raisons ⁽¹⁵⁾, non exclusive ou encore périodique. Elle prend parfois l'apparence de simples contacts amicaux (*« Les firmes avec lesquelles on travaille sont devenues, si ce n'est pas des amis, tout au moins des relations agréables »* , prestataire de conseil à l'export) ou de purs contacts commerciaux ou, au contraire, elle revêt la forme de relations quasi permanentes. Pourtant, il s'avère, dans le cas qui nous occupe, que ces habitudes et ces routines ne sont pas toujours bénéfiques pour les acteurs. Ces démarches requièrent constamment des possibilités de changements voire de suppression.

C'est une des raisons pour lesquelles, dans les cas étudiés, on parlera la plupart du temps de fidélité non exclusive, une forme dont les modalités sont presque entièrement déterminées par la P.M.E. cliente ⁽¹⁶⁾. Cela démontre bien d'une part, que le degré de fidélité ne peut être de 100 % et d'autre part que cette fidélité est réfléchie.

⁽¹⁵⁾ « Si l'entreprise faisait toujours appel au même prestataire, celui-ci aurait trop vite tendance à se sentir devenir salarié de l'entreprise d'une part et d'autre part, il travaillerait toujours de la même manière alors que l'on a sans cesse besoin de nouveautés. On trouve alors celles-ci chez un autre ou plusieurs prestataires » (P.M.E. agro-alimentaire) ou encore « La fidélité exclusive fait que le message est toujours dit de la même façon ».

⁽¹⁶⁾ Nous distinguons également la fidélité envers une société de conseil de la fidélité envers un consultant particulier d'une société de conseil (voir à ce sujet GADREY J. [1994b]). En effet, « On préfère travailler avec la même personne dans l'agence à chaque fois que l'on fait appel à elle. Mais l'inconvénient, c'est que le personnel tourne vite dans ce type d'agence. Donc, le plus souvent, lorsqu'il y a une nouvelle agence qui apparaît dans notre réseau d'offreurs, c'est parce qu'un ancien a changé de société et on essaie de retrouver nos anciens interlocuteurs dans leur nouvelle entreprise » (P.M.E. de la boulangerie industrielle).

Cette stratégie de suiveur est particulière puisque, dans ce cas, c'est le client qui suit son prestataire : non pas l'entreprise prestataire proprement dite mais la personne avec laquelle le client a travaillé. La confiance et la fidélité sont ici individuelles et personnelles.

Le contenu d'une convention de prestation s'analyse en termes de confiance, de dispositifs cognitifs communs et de jeux de rôle, et elle n'est valable que pour une période précise. Celle-ci correspond aux phases de coproduction de la mission de conseil. Lorsque l'on s'intéresse à la satisfaction du client après un recours, on essaie d'évaluer cette convention de prestation ainsi que son contenu. Cette évaluation a lieu de deux manières différentes et complémentaires. La première consiste en une évaluation directe par l'intermédiaire de la convention de qualité et la seconde se met en place de manière indirecte grâce à la convention de fidélité.

On le voit, les conventions participent à la production d'autres conventions. Dans le cas présent, les conventions de qualité et de fidélité reposent sur l'existence préalable de conventions de prestation. Ces conventions (ou règles organiques) se renforcent alors plus ou moins mutuellement et forment des ensembles plus ou moins cohérents (J.D. REYNAUD [1989]).

4/ LA DYNAMIQUE DES CONVENTIONS DANS LE CAS DES RELATIONS ENTRE P.M.E. ET CONSULTANTS : DIFFICULTES ET CONTRADICTIONS

La coordination particulière entre la P.M.E. et le prestataire de services complexes présente non seulement des difficultés compte tenu de l'analyse que nous avons menée de ses contenus, dimensions et effets, mais également des contradictions lors de l'élaboration des conventions, afin que la prestation proprement dite existe et que l'échange ait lieu. Mais ces difficultés et contradictions sont à l'origine de la dynamique des conventions.

4.1. L'existence de différents mondes possibles de production

Si nous nous référons à l'existence de différents mondes possibles de production (SALAIS R. et STORPER M. [1993]), on peut défendre à priori l'idée selon laquelle la P.M.E. cliente d'un conseil et les consultants associés à une opération doivent appartenir lors de cette opération " au même monde possible de production ". Pourtant, leurs propres

systèmes de valeurs et leurs comportements, en dehors de cette opération, sont différents, même si chacun de ces acteurs cherche, dans la mesure de ses possibilités, à pérenniser des relations de service organisées. Il convient, tout d'abord, de définir précisément ce que les deux auteurs entendent par mondes possibles de production, mais également de faire correspondre cette conceptualisation avec les éléments dont nous disposons quant à la coordination P.M.E. / prestataire ⁽¹⁷⁾ .

Nous rappellerons tout d'abord les conditions (au nombre de sept) d'existence des quatre mondes possibles de production (les caractéristiques de ces mondes seront explicitées par la suite) au sens de **R. SALAIS** et **M. STORPER** [1993 pages 31 et 32]. Ensuite, nous reprendrons successivement chacune de ces conditions dans le cadre particulier d'une transaction de conseil. Nous montrerons alors que l'analyse de la coordination prestataire / P.M.E. requiert une interprétation dynamique de cette pluralité des mondes possibles de production.

Condition n°1 : « *Il existe plusieurs mondes possibles de production, chacun centré sur un type de produit. Changer de produit, c'est se déplacer vers un autre monde possible de production* » .

Condition n°2 : « *Chaque monde possible de production apparaît comme un schéma de coordination entre les personnes mobilisées autour du produit : celles qui le fabriquent et celles qui l'utilisent* » .

Condition n°3 : « *Chaque monde possible de production est un monde conventionnel. La coordination des actions individuelles, pour être efficace, est inséparable d'une coordination entre les anticipations. L'une et l'autre reposent sur des conventions partagées par les personnes d'un même monde. Aux différents mondes possibles sont associées des conventions différentes* » .

Condition n°4 : « *Chaque monde de production est un monde d'objets. Les acteurs, dans la production comme dans l'échange sont environnés d'objets et s'appuient sur des objets pour agir. Il sont également engagés dans une transformation de ces objets* » .

(17) Nous aurions également pu nous reporter aux travaux de **L. BOLTANSKI** et **L. THEVENOT** [1991] qui définissent des cités et des mondes différents. Ces cités peuvent coexister par la mise en place de procédures de compromis et sont définies à partir de situations au cours desquelles les individus passent des accords.

Condition n°5 : « *Chaque monde possible de production est un monde de personnes. La coordination dans un monde se fait dans le cadre d'une action collective conduite par un ensemble de personnes* » .

Condition n°6 : « *Les conventions sont engendrées par les acteurs eux-mêmes dans des situations dont ils font l'expérience. Ainsi, chacun se forme une idée des conventions en usage dans la situation d'action et s'offre de cette manière la possibilité d'agir* » .

Condition n°7 : « *Les mondes réels de production résultent de l'action des personnes* » .

Nous reprenons successivement chacune de ces conditions afin de vérifier leur modalité d'application dans le cas des prestations de conseils aux P.M.E.

Condition n°1 : Dans le cas d'une prestation de conseil, le produit est cette prestation. Celle-ci est définie de façon différente selon que le besoin est exprimé par la P.M.E. cliente ou par le consultant. Selon les caractéristiques et notamment les domaines d'application de la prestation (marketing, exportation, ressources humaines, informatique, qualité,...), selon qu'elle est spécifique, générale ou encore intermédiaire entre ces deux possibilités, elle se situe dans tel ou tel monde possible. Dans le cas où les caractéristiques du produit évoluent au cours du temps, la prestation peut changer de monde de production.

Condition n°2 : Lorsqu'on analyse une activité de service de haut niveau, le schéma de coordination s'étudie en termes de coordination itérative (telle qu'elle a été définie dans le chapitre un) client / prestataire, en particulier lorsqu'on se situe dans les phases de coproduction.

Condition n°3 : La coordination entre le client et le consultant s'établit tout au long du déroulement de la prestation en se fondant sur des anticipations de comportements réciproques et de savoirs communs. Elle n'est pas seulement ponctuelle. Dans ce cas, il est envisageable (à la limite) qu'elle se réalise dans différents mondes de production selon le moment de la prestation (nous analyserons cette éventualité dans le § 4.2.).

Condition n°4 : La P.M.E. cliente et le prestataire de service apportent l'un et l'autre, à des instants précis, notamment lors des phases de coproduction, des " objets " très diversifiés dont ils auront besoin tout au long de la prestation. Ces objets sont matériels (matières premières, équipements,...) mais ils sont également représentés par des connaissances communes ou non, des expériences acquises par l'un et l'autre, des méthodes formalisées. On retient ici le sens très large que les auteurs donnent au terme d'objets, en y incluant par exemple les règles formelles, les outils méthodologiques, etc.

Condition n°5 : La coproduction client / prestataire est une relation entre des personnes concrètes appartenant respectivement au système d'offre et au système de demande. Les personnes interviennent et forment un réseau de relations personnelles, auquel il faut souvent ajouter des tierces parties (cf. chapitre cinq).

Condition n°6 : Les conventions ne sont pas définies à priori lorsque les acteurs concernés ne se sont pas encore rencontrés (notamment dans le cas d'un premier recours). Elles se construisent progressivement au fur et à mesure des contacts client / prestataire. Les caractéristiques de la relation de service permettent alors d'expliquer l'action des agents selon certaines conventions et les résultats obtenus suite à cette action.

Condition n°7 : Dans le cas d'une prestation de conseil, les personnes concernées interagissent. La coordination entre ces personnes s'élabore progressivement et au final, c'est l'action de ces personnes qui détermine les caractéristiques du produit, l'appartenance de celui-ci à un monde possible de production et les conventions qui s'y rattachent.

Dans la réalité, il semble, au premier abord, que la confrontation offre / demande d'une activité de service intellectuel devrait avoir lieu, pour être efficace, dans le même monde. Différents cas sont ici vraisemblables selon les particularités des acteurs en présence : l'appartenance à un monde possible de production n'est pas définitive.

Dans l'encadré n° 4.1, nous distinguerons chacun des quatre mondes possibles de production d'après la typologie de **R. SALAIS** et **M. STORPER** [1993], à savoir :

- . le monde de production industriel,
- . le monde de production marchand,
- . le monde de production interpersonnel,
- . le monde de production immatériel.

A chaque monde possible de production correspond un type de coordination dans le cadre d'une confrontation offre / demande. Les quatre mondes sont à priori possibles, pour le consommateur comme pour le producteur.

ENCADRE 4.1. : CARACTERISTIQUES

DES QUATRE MONDES POSSIBLES DE PRODUCTION

SELON R. SALAIS ET M. STORPER [1993]

(pages 43 à 46)

(a) Le monde de production industriel : produits standards et génériques i.e. destinés à des marchés étendus et composés de demandeurs considérés comme anonymes.

- * concurrence par les prix
- * risque probabilisable et prévisions à court et moyen/long terme des événements et comportements

(b) Le monde de production marchand : produits standard mais dédiés à une demande particulière.

- * concurrence par les prix et la qualité
- * méconnaissance du futur immédiat et disponibilité immédiate

(c) Le monde de production interpersonnel : produits spécifiques et dédiés i.e. fabriqués selon des compétences et savoirs spécifiques propres à des personnes ou des firmes données et accordés aux besoins de demandeurs spécifiés.

- * concurrence par la qualité
- * incertitude vis-à-vis de l'autre et compréhension au sein d'une communauté de personnes

(d) Le monde de production immatériel : monde de la création, développement de connaissances générales.

- * concurrence par l'apprentissage
- * incertitude sur le futur et confiance envers l'autre

Dans la plupart des cas, on peut dire qu'une organisation de conseil aux entreprises évolue à titre principal dans les mondes de production de type marchand ou interpersonnel du point de vue des " produits " qu'elle vend, de l'organisation de cette production et des marchés.

Symétriquement, du côté de la P.M.E., nous pouvons admettre l'appartenance de celle-ci à deux mondes possibles : le monde de production industriel et dans certains cas, le monde de production marchand. La plupart du temps, les P.M.E. agro-alimentaires se situent dans le monde industriel. Pourtant, une de leurs ambitions est parfois de se déplacer vers le monde de production marchand (démarche qui pourrait être, selon certains, facilitée par le recours à un consultant dans des domaines très précis).

4.2. Typologie des situations possibles dans le cas de la relation de service P.M.E. / consultant

A partir de la typologie de R. SALAIS et M. STORPER [1993], nous avons pu, à partir des entretiens réalisés, répertorier quatre cas différents. Dans chacun de ces cas, nous considérons d'une part la P.M.E. qui exprime une demande en activité de conseil, et d'autre part le prestataire de service qui satisfait ce besoin.

Le tableau n° 4.1. ci-dessous présente, de manière schématique, les différentes situations possibles selon les mondes auxquels peuvent appartenir la P.M.E. d'un côté et le consultant de l'autre côté (il s'agit dans les deux cas de dominante).

TABLEAU 4.1 : TYPOLOGIE DES SITUATIONS REPEREES
DANS LE CAS DES RELATIONS P.M.E. / CONSULTANT

		LA P.M.E. APPARTIENT AU MONDE DE PRODUCTION	
		<i>industriel</i>	<i>marchand</i>
LE CONSULTANT APPARTIENT AU MONDE DE PRODUCTION	<i>marchand</i>	cas n°1	cas n°2
	<i>interpersonnel</i>	cas n°4	cas n°3

Nous reprenons successivement chacune de ces possibilités en montrant que, à chaque fois, la coordination finale entre l'offre et la demande a lieu dans un seul et même monde de production. Autrement dit, si initialement, la P.M.E. et le prestataire de service n'appartiennent pas au même monde, alors l'un de ces deux acteurs ou les deux se déplacent de manière séquentielle. Ils doivent apprendre à maîtriser certains savoirs et certaines règles de base d'un monde différent.

CAS 1 : la P.M.E. est située au départ dans le monde industriel alors que le prestataire appartient lui, au monde de production marchand. La P.M.E. se déplace alors vers le monde marchand afin de rendre possible la coordination. Pour les besoins de leur transaction, les deux acteurs demeurent dans ce monde.

CAS 2 : la P.M.E. et le prestataire sont tous deux situés dans le monde de production marchand. La coordination a lieu dans ce monde et l'équilibre final se situe également dans ce monde.

CAS 3 : le prestataire propose des services tels qu'il se situe dans le monde interpersonnel pendant que la P.M.E. se situe dans le monde marchand. Le consultant glisse vers le monde marchand pour rendre possible la coordination finale.

Dans chacun de ces trois cas, la coordination finale offre / demande a lieu dans le monde de production marchand. L'essentiel du déroulement de la prestation de conseil s'effectue dans ce monde marchand.

Quant au cas 4, il fait intervenir d'une certaine façon les cas 1, 2 et 3.

CAS 4 : c'est un cas particulièrement délicat sous l'angle de la coordination. La P.M.E. appartient au monde de production industriel et le consultant appartient au monde interpersonnel.

Le processus de coordination se décompose en cinq étapes se succédant tout au long du déroulement de la prestation. Comme nous le verrons en explicitant ces cinq étapes, ce cas 4 reprend dans l'ordre les cas 1, 2 et 3.

Nous travaillons dans un tableau 2x2 dont les cases numérotées de (a) à (d) représentent chacune un monde possible avec ses caractéristiques propres telles qu'elles ont été définies dans l'encadré n° 4.1., ainsi que les conventions qui s'y rattachent. Ce schéma est conforme à la représentation de **R. SALAIS** et **M. STORPER** [1993].

la case (a) correspond au monde industriel
(b) correspond au monde marchand
(c) correspond au monde interpersonnel
(d) correspond au monde immatériel.

On analyse ci-dessous, en distinguant les cinq étapes qui le caractérisent, le cas 4.

Dans la mesure du possible, nous illustrerons chaque étape avec un exemple concret indiqué en note de bas de page. Ces exemples de situation de coordination ne proviennent pas tous d'un même entretien.

Etape 1 :

CONSULTANT	
(c) <i>interpersonnel</i>	(b) <i>marché</i>
(d) <i>matériel</i>	(a) <i>indus</i>
	P.M.E.

Au départ, c'est à dire avant l'expression d'un quelconque besoin en service de haut niveau de la part de la P.M.E., le prestataire appartient au monde de production possible interpersonnel relativement au service qu'il produit : une prestation de conseil. En effet, pour le prestataire ⁽¹⁸⁾,

- . le conseil est un produit spécifique puisqu'il repose sur des informations, des savoirs et savoir-faire et qu'il est dédié à un consommateur particulier qui ressent un besoin qui lui est propre ;
- . sa production revêt une grande incertitude ;

⁽¹⁸⁾ Par exemple, un prestataire de conseil s'exprime en ces termes : « (...) lors d'une opération de conseil à l'export, on tient compte de tout ce qui concerne l'entreprise : ce qu'elle fabrique, sa clientèle en France,... et on répond à la question suivante posée par cette entreprise : pour l'instant, on ne fait rien en ce qui concerne les pays étrangers, on souhaiterait pourtant se diversifier, que nous conseillez-vous ? Quel serait le moyen de commercialisation le plus adéquat ? Que pensez-vous de cette idée ? (...) il est difficile de répondre à ce type de questions. En règle générale, on s'occupe de tout : trouver des importateurs – revendeurs, des agents, ou encore des clients directs (...) On est en quelque sorte un service export détaché pour notre client, on est bien intégré à l'entreprise. Par des opérations de suivi, on essaie également de résoudre les problèmes qui pourraient se poser par la suite. Je suis constamment auprès des clients, ils peuvent toujours me joindre par téléphone, par fax,... c'est comme cela que j'entretiens mes relations personnelles et que je peux offrir un service complet lorsque mes clients le souhaitent : c'est du sur mesure » (consultant à l'exportation).

- . la concurrence, pour ce type de prestations, se fait presque exclusivement par la qualité ;
- . la procédure requiert l'utilisation d'un langage très spécifique.

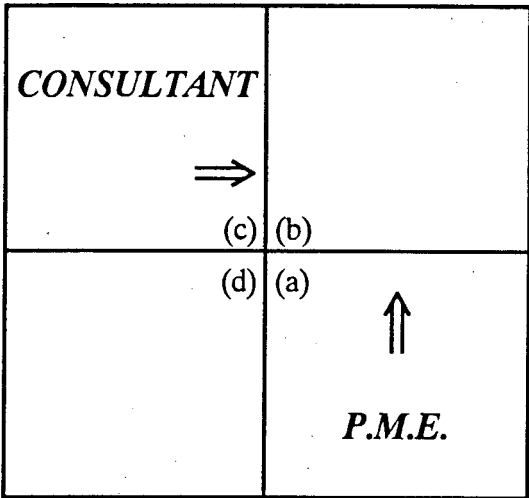
Quant à la P.M.E. ⁽¹⁹⁾, future cliente de ce prestataire, elle se situe (c'est le cas le plus fréquent) dans le monde possible de production industriel :

- . elle fabrique des produits standard et génériques caractérisant une production de masse;
- . l'incertitude est ici probabilisable ;
- . la concurrence se fait presque exclusivement par les prix.

La P.M.E. exprime alors un besoin de service complexe. Les deux agents n'appartenant pas initialement au même monde de production, la coordination ne peut avoir lieu de façon satisfaisante sur le plan cognitif, sur le plan des attentes réciproques de comportements et des jeux de rôles. Une évolution est nécessaire, à laquelle les deux acteurs prennent part. Une telle évolution ne signifie pas que les deux entreprises " changent de monde " sous l'angle de leurs produits et de leurs processus, mais que dans le cadre de cette opération commune de prestation de conseil, et pour la réussite de leur transaction singulière, elles sont amenées à modifier leurs " cadres de référence ".

⁽¹⁹⁾ Par exemple, un chef d'entreprise de P.M.E. s'exprime sur ce sujet de la manière suivante : « En un an, on est passé du stade artisanal au stade automatique. Le chiffre d'affaires a été multiplié par deux, l'effectif a cru de 40% et ceci en une année. On est passé de 3 000 pizzas par jour à 12 000 pizzas par jour. On envisage à présent de déposer un brevet pour un nouveau type de pâte : celle-ci nous permettrait notamment de jouer sur les prix. En effet, elle nous apporterait un gain de temps de 70 %, et un gain de main d'oeuvre de 70 % également ; par ailleurs, le travail aurait lieu de jour en continu plutôt que de nuit » (P.M.E. spécialisée dans la fabrication de plats cuisinés).

Etape 2 :



Il apparaît difficile que la P.M.E. passe directement du monde industriel au monde interpersonnel pour recevoir une prestation sur mesure. Cela correspond à des changements de " cadres cognitifs " trop radicaux pour cette entreprise. Une solution intermédiaire est celle dans laquelle les deux acteurs progressent à leur rythme vers le monde de production marchand, caractéristique d'une production de " sur mesure de masse " , comme l'indique le schéma ci-dessus.

Cette notion de sur mesure de masse (ou mass – customization) est évoquée par **A. BRESSAND** et **K. NICOLAIDIS** [1988] lorsqu'ils s'attachent à analyser, dans le cadre de l'économie relationnelle, cette nouvelle dialectique mise en place entre, d'une part la recherche de l'unicité, et d'autre part, celle de la standardisation, lors de la production d'un service.

Au cours de cette deuxième étape, on peut voir apparaître des cas intermédiaires puisque les deux acteurs ne changent pas de monde nécessairement en même temps.

On retrouve ainsi le cas 3 dans lequel le consultant appartient au monde de production interpersonnel alors que la P.M.E. cliente se situe dans le monde de production marchand.

On peut également reconnaître le cas 1 où le consultant se situe dans le monde de production marchand pendant que la P.M.E. cliente reste dans le monde de production industriel.

Etape 3 :

	CONSULTANT
	<i>et</i>
(c)	(b) P.M.E.
(d)	(a)

La première " rencontre " (au sens où les langages et les attentes convergent) P.M.E. / consultant a lieu dans le monde de production marchand : les acteurs se situent tous les deux dans le même monde ⁽²⁰⁾ ⁽²¹⁾ . Les deux acteurs discutent et les premières négociations et les premiers compromis se dessinent. Le fait de passer par ce monde intermédiaire semble nécessaire lorsque la P.M.E. (lors d'un premier recours notamment) éprouve certaines difficultés à définir précisément ses besoins en conseil. Il n'existe pas encore de langage commun entre P.M.E. et consultant (les transferts de connaissances et de compétences n'ont pas encore eu lieu) alors que « *Le langage objective les expériences partagées et les rend*

⁽²⁰⁾ Par exemple, un dirigeant de P.M.E. déclare : « (...) on fabrique ici des bières spécifiques, des bières traditionnelles. Notre but n'est pas de fournir un produit qui satisfait le maximum de gens, un produit le plus standard possible. On essaie au contraire de faire des produits avec les matières premières de notre secteur géographique : on essaie de respecter les coutumes de fabrication et de consommation, avec des matériels plus modernes. On a ici une cadence de 1500 à 2000 bouteilles à l'heure alors que les grandes brasseries peuvent produire 80 000 bouteilles dans le même temps. Quand on a besoin de conseils extérieurs, ce que l'on attend est très particulier d'autant plus que ce que l'on demande est relativement compliqué et spécifique, cela nécessite des compétences, une mise à jour des connaissances qu'on ne peut pas avoir sur place. A ce moment là, pour une prestation en marketing, j'ai fait un essai avec un consultant que je ne connaissais pas, suite à une opération de démarchage. Ce qu'il proposait était assez général. Pour le même type d'étude, je me suis alors adressé à une personne qui connaissait bien la brasserie : ses produits, son langage, ses problèmes, le milieu qui y est associé, l'évolution des produits,... l'expérience de ce consultant est particulière dans ce domaine » (P.M.E. de la brasserie).

⁽²¹⁾ Quant au consultant, il énonce cette idée : « L'entreprise dispose de ses propres outils, de ses techniques. En fonction des problèmes posés, on utilise nos outils et les compétences de base dont chacun dispose : on utilise d'abord nos compétences générales avant de faire intervenir, par la suite, des compétences plus spécialisées, différentes pour chacun » (consultant en recrutement).

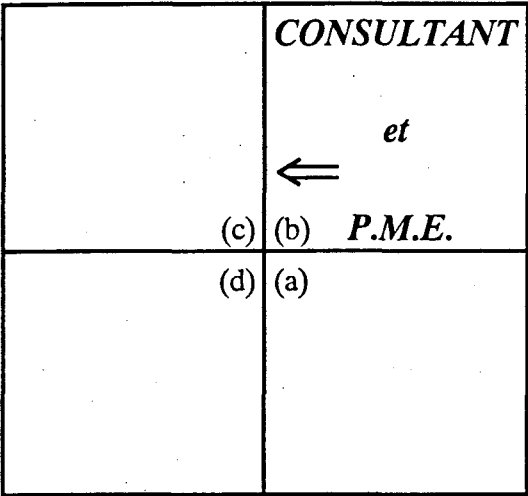
disponibles à tous à l'intérieur de la communauté linguistique, devenant ainsi à la fois la base et l'instrument du stock collectif de connaissances. Ultérieurement, le langage procure les moyens d'objectiver de nouvelles expériences, permettant leur incorporation dans le stock de connaissances déjà existant, et ceux-ci constituant les moyens les plus importants grâce auxquels les sédimentations objectivées et objectifiées sont transmises dans la tradition de la collectivité en question » (BERGER P. et LUCKMAN T. [1986] page 96).

Nous remarquons que cette étape correspond au cas 2 dans lequel P.M.E. et prestataire de conseil mettent en oeuvre la coordination de la mission dans un monde de production de type marchand. Dans certaines situations, la totalité de la prestation a lieu dans ce monde.

Pourtant et dans d'autres circonstances, la prestation ainsi définie n'est pas encore définitive ni totalement personnalisée. Le prestataire propose une prestation plutôt " classique " pour l'instant, en utilisant des éléments de production standard afin de faciliter la compréhension réciproque. Les premières connaissances communes apparaissent et « *les individus qui cherchent à se coordonner ne peuvent se contenter d'interpréter des règles préétablies et sont amenés à construire un espace commun en manifestant des capacités d'inter compréhension* » (EYMARD – DUVERNAY F. et MARCHAL E. [1994] pages 6 et 7).

A ce niveau, producteur d'un côté et acheteur de l'autre mettent en oeuvre des démarches complémentaires, grâce à des interactions incessantes offre / demande. En fournissant au départ des éléments de production standard à la P.M.E., c'est à dire des éléments qu'elle a déjà eu l'occasion d'utiliser et de tester dans d'autres circonstances et pour d'autres entreprises clientes, le prestataire fournit « *sur une échelle de masse des biens qui correspondent à des besoins spécifiques dans un dosage subtil entre des économies d'échelle réductrices de coûts, et l'individualisation créatrice de valeur* » (BRESSAND A. et NICOLAIDIS K. [1988] page 149).

Etape 4 :



La prestation débute dans le monde de production marchand qui n'est encore qu'un monde possible de production puisque la coordination finale n'a pas encore eu lieu. Les acteurs s'accordent sur certains points et font entrer dans la prestation les spécificités de la P.M.E. cliente. La prestation se spécifie et devient unique. La coordination tend à se dérouler maintenant dans un monde de production interpersonnel. Il y a donc glissement vers ce monde: des chevauchements existent entre les différents mondes.

Etape 5 :

CONSULTANT	
<i>et</i>	
P.M.E. (c)	(b)
	(d) (a)

La mission évolue. Des connaissances deviennent des connaissances communes aux deux acteurs. Le besoin de la P.M.E. ⁽²²⁾ est maintenant mieux défini et mieux perçu. Le prestataire ⁽²³⁾ agence et combine les outils dont il dispose afin de proposer un service sur mesure. Une succession d'accords et de désaccords, de " prises de parole " (au sens de A.O. HIRSCHMAN [1972]) construisent la coordination finale entre la P.M.E. et le consultant. Les

⁽²²⁾ Par exemple, selon un dirigeant de P.M.E. : « On a en fait deux marchés complètement séparés : un marché français et un marché étranger, chacun réalisant environ 50 % du chiffre d'affaires. Les produits qu'on propose sont différents sur ces deux marchés. On adapte les produits français à la demande étrangère. En effet, le marché français (qui s'étend jusqu'à 200 km autour de la région) est à 60 % de produits frais (pain et viennoiserie). Et depuis quelques temps, on répond à une demande des pays voisins (Belgique, Angleterre, Hollande, Allemagne, Suisse et Autriche) qui souhaitent ces mêmes produits de pain et viennoiserie, non pas frais mais précuits surgelés. On a dû acheter une nouvelle ligne de production semi - automatisée et on avait besoin de conseils pour cela. Mais on ne s'est pas adressé à des consultants spécialisés. De notre côté, on savait exactement quel type de produit on souhaitait lancer, mais, au niveau de la technologie industrielle, c'est très compliqué. En fait, c'est le fournisseur de matériel qui nous a conseillé sur le type de machines adéquates : il sait exactement ce qu'il peut fabriquer en fonction de ce qu'on lui demande. Il construit alors un prototype de la machine, ce prototype sert finalement à la fabrication. Il nous apporte une machine et des conseils véritablement sur mesure » (P.M.E. boulangerie et pâtisserie industrielle).

⁽²³⁾ D'après un prestataire de service : « Pour accomplir une prestation, aussi particulière soit-elle, on utilise toujours les mêmes outils, les mêmes bases que l'on connaît. Ensuite, pour adapter notre produit à la demande, on modifie ces bases et ces outils, on y ajoute de nouveaux éléments. On l'applique à un cas particulier puis on le transfère dans l'entreprise cliente, de même on transfère les méthodes correspondantes vers les acteurs de l'entreprise cliente. Les gens en place dans l'entreprise conduisent le changement aussi (...) la prestation est faite sur mesure » (consultant en recrutement).

propositions et les contre-propositions sont élaborées en commun et montrent un certain équilibre des initiatives. L'accord définitif conduit à une prestation unique sur mesure. Nous proposons ici deux remarques importantes :

D'une part, on différencie ici deux niveaux de connaissances communes. D'une part, il existe au départ quelques connaissances communes pour mettre en place une mission de conseil (cf. étapes 3 et 4). D'autre part on assiste simultanément à l'amélioration et au développement de ces connaissances communes au fur et à mesure du déroulement de la prestation (cf. étapes 4 et 5). On retrouve alors l'analyse suivante : « *La coordination repose sur une phase préalable de communication entre les acteurs permettant de construire un savoir commun. Ce savoir commun est explicité dans un plan, un modèle, mais qui ne constitue qu'une référence conventionnelle : chacun sait que la situation est trop complexe et imprévisible pour pouvoir être contenue dans un modèle, et cherche donc dans le cours de l'action des solutions meilleures compte tenu des nouvelles compétences acquises* » (EYMARD – DUVERNAY F. et MARCHAL E. [1994] pages 7 et 8).

D'autre part, il convient de nuancer la caractéristique d'unicité de la prestation de service. En effet, même dans le cas d'une prestation unique sur – mesure, une partie du processus de production entre dans un registre tout à fait classique de production (pouvant d'ailleurs faire l'objet d'une standardisation partielle de sa démarche). Ainsi, par exemple, pour deux projets différents dans deux entreprises différentes, il est envisageable d'appliquer des méthodes similaires d'avancement des travaux : les procédés utilisés sont en partie comparables et une partie des techniques utilisées est connue. Le consultant réutilise des " produits " existants et standards, il les modifie, il ajoute de nouveaux éléments puis intègre les particularités de l'entreprises cliente (particularités en termes de problématique, de fonctionnement, d'objectifs définis,...). Il assemble tous ces éléments de différentes manières afin de réaliser des services différents. Le prestataire adapte donc des standards afin d'obtenir une prestation originale à tel point que celle-ci nécessite des transferts divers et notamment en savoir-faire, méthodes,...⁽²⁴⁾.

Le contexte change à chaque mission, chaque prestation correspond à une réalisation nouvelle et le renouvellement intégral de la prestation est impossible.

⁽²⁴⁾ Des consultants s'expriment de la manière suivante sur ce sujet : « *on invente de nouvelles méthodes à chaque mission* » (consultant en qualité) ou encore : « *Si nous nous trouvons face à une situation totalement nouvelle, nous n'avons pas la possibilité de nous référer à un objectif précédemment atteint dans le cadre d'une autre mission pour essayer de bâtir un nouvel outil qui corresponde à ce nouvel objectif* » (consultant en gestion des ressources humaines).

Cela est ressenti, de la part de la P.M.E., comme une prestation individuelle et sur mesure. Ce phénomène sécurise le client tout en nécessitant de sa part de l'écho, de la présence et une certaine confiance dans la relation avec le prestataire. L'intensité du processus de coproduction est ici faible.

Diverses caractéristiques (tenant notamment à la nature des conventions qui coexistent au sein d'un même monde de production et au comportement des acteurs présents) nous permettent d'affirmer que la coordination, correspondant à des négociations offre / demande et à une recherche de compromis (cf. chapitre un et trois : analyse de la phase de coproduction), tend à débiter dans le monde de production marchand. Cependant, au cours de l'action et lorsque s'établit une compréhension réciproque d'un niveau supérieur, la coordination se modifie et tend à se dérouler dans un autre monde possible : le monde de production interpersonnel. Celui-ci devient alors le seul monde de production réel de ces relations " achevées " .

Ce glissement serait d'autant plus rapide que le recours à un consultant de la part de la P.M.E. est fréquent. Ainsi, l'équilibre final se situe dans un autre monde que ceux auxquels appartiennent initialement les deux acteurs. Au cours de l'action, les mondes possibles ne seraient pas exclusifs les uns des autres. La coordination effectivement en place entre les deux acteurs évolue en fonction notamment de la combinaison des conventions existantes dans chaque monde.

Selon la situation en cours, les conventions d'un même monde de production s'associent différemment : elles se définissent alors en fonction du temps. Si effectivement, certaines d'entre elles, présentes dans le monde de production marchand (i.e. monde dans lequel ont lieu les prémices de la coordination P.M.E. / consultant), deviennent progressivement des routines, il paraît alors difficile de continuer à les analyser en tant que conventions. Toutefois, ces mêmes routines sont à l'origine de la création de combinaisons différentes de conventions et contribuent donc largement à la définition et au contenu de celles-ci. « *Dans une situation donnée, des enchaînements d'actions selon des mondes possibles différents sont praticables (...) les produits concrets mélangent des actions de travail et de demande selon différents mondes possibles. La combinaison de ces mondes peut varier d'un produit à l'autre, et pour un même produit dans le temps* » (SALAIS R. et STORPER M. [1993] page 89).

CONCLUSION DU CHAPITRE

On a montré au cours de ce chapitre, qu'on ne pouvait traiter la question de la coordination P.M.E. / consultant en se limitant à une approche contractuelle. Cette question fait également apparaître le besoin d'analyses socio – économiques.

Nous avons analysé la prestation de conseil et la coordination qui la caractérise par l'intermédiaire de mécanismes " conventionnels ". Autrement dit, les conventions, ainsi que leurs contenu et dimension jouent un rôle essentiel tout au long des relations de service P.M.E. / consultant. En utilisant des résultats empiriques issus des entretiens menés auprès des acteurs concernés, nous avons par exemple testé l'hypothèse selon laquelle ces conventions contenaient de la confiance. Des comportements de confiance conditionnent partiellement l'efficacité du processus de coproduction de la prestation de conseil et en conséquence, l'efficacité de la production de dispositifs cognitifs plus ou moins partagés. Par ailleurs, ces conventions se caractérisent également par l'existence de jeux de rôles entre les acteurs. Les conventions deviennent interprétables et on peut en déterminer les dimensions et la complexité en fonction des marges d'interprétation. Il est évident ici que ce type d'analyse différencie clairement, dans le cas d'une prestation de service, le contrat sur mesure du contrat type ou contrat standard.

De plus, par leur importance et les effets qu'elles engendrent, les conventions renforcent les liens entre les acteurs. En particulier, les conventions sont vues comme des supports d'évaluation de l'action. Nous avons ainsi montré que, dans le cas des activités de conseils, des conventions participent à l'élaboration d'autres conventions. Et plus précisément pour ce qui nous concerne, les conventions de qualité sont présentées comme des supports d'évaluation directe des prestations alors que les conventions de fidélité sont introduites comme des supports d'évaluation indirecte.

Enfin, ces conventions et notamment leur dynamique déterminent les " mondes " auxquels sont susceptibles d'appartenir ces P.M.E. et consultants. L'existence de la prestation de conseil et donc l'échange de ce service entre l'offreur et le demandeur sont soumis à des difficultés et contradictions lors de l'élaboration des conventions, c'est-à-dire à leur dynamique.

L'ensemble des conventions coexistent et ne sont donc pas indépendantes les unes des autres. Au contraire, il semble qu'elles se complètent afin de créer autour des acteurs un espace social riche de relations diversifiées. Nous avons montré, au travers des propos tenus lors des entretiens, que ces conventions participaient largement au fondement de comportements tels que la confiance et la fidélité caractérisant à la fois le prestataire de conseil et la P.M.E. cliente. Mais il est clair que l'application de ces conventions ne s'arrête pas à ces relations bilatérales. L'observation de la réalité dévoile également des relations triangulaires ou multilatérales entre ces P.M.E., ces consultants et d'autres catégories d'agents. L'observation de ce type de relations fait l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 5 : INTERMEDIAIRES,

RELATIONS MULTILATERALES ET RESEAUX SOCIAUX

Nous poursuivons à présent la réflexion menée au cours du quatrième chapitre, dans lequel nous avons déjà largement évoqué l'existence de relations sociales entre les acteurs en place dans l'action de conseil. L'importance de celles-ci montre qu'une analyse complémentaire en termes de relations de proximité et de réseaux s'avère nécessaire à la connaissance du fonctionnement de ces marchés.

Nous analysons ici des connexions diverses d'acteurs, à des degrés variables de complexité. Ces degrés se rapportent essentiellement au niveau de l'espace géographique et social : le passage d'une forme de connexions à une autre semble se faire progressivement lorsque le cadre géographique des relations tend à s'élargir. On passe alors de relations triangulaires (P.M.E. – intermédiaires divers – prestataire de services) à des organisations en réseau et systèmes locaux ou sociaux (relations organisées et construites) en passant par des relations multilatérales (P.M.E. – intermédiaires divers – fournisseurs et entreprises parfois concurrentes – prestataire de services). Nous examinerons successivement ces trois situations qui suggèrent des formes de coopération dépassant les stricts rapports marchands.

Dans chacun de ces trois cas, les relations mises en jeu sont différentes en termes de fréquence, de solidité, d'incertitude, d'intermédiation, de formalisation et surtout de comportements réciproques. Il s'agira alors, au fur et à mesure de l'élargissement du champ relationnel des individus ou groupes d'individus, de préciser les conditions et les conséquences attendues ou simplement visibles de ce type de structuration.

De manière plus précise, nous proposerons, dans une première partie, une définition de l'intermédiation avant d'analyser, de manière empirique (en s'appuyant sur les menés), les diverses fonctions de ces agents ainsi que leurs modalités d'intervention.

Nous soulignerons ensuite, dans une deuxième partie, qu'aux organisations en réseau (définies à ce niveau de manière théorique) préexistent, non seulement les relations triangulaires précédemment évoquées, mais également d'autres relations, de type multilatéral cette fois. Des éléments de l'enquête réalisée auprès de multiples acteurs concernés nous permettront de présenter différents agencements modulaires possibles de ces relations activées au sein de réseaux. Ces modules s'appuient, d'une part sur des relations principales et secondaires et d'autre part, sur une multitude d'acteurs gravitant autour des P.M.E., l'ensemble donnant lieu à une configuration résiliaire.

Enfin, dans une troisième partie et sachant que, le plus souvent, les agents jouant un rôle au cours du déroulement d'une prestation de conseil appartiennent eux-mêmes à des réseaux, nous expliciterons l'insertion relationnelle des P.M.E. dans ce contexte résiliaire. Au travers de différentes représentations schématiques, nous distinguerons les relations existantes et actuelles des relations potentielles et latentes. Pour cela, nous ferons apparaître l'ensemble des relations triangulaires et multilatérales que nous aurons préalablement abordées dans les deuxième et troisième parties de ce même chapitre. Nous montrerons alors que les modules de relations se combinent pour, finalement, former des complexes de modules relationnels.

1/ INTERMEDIATION ET RELATIONS TRIANGULAIRES

Dans leur démarche pour choisir un prestataire (on peut se reporter à ce sujet au chapitre deux), certaines P.M.E. à la recherche de références ou de recommandations recourent aux services d'acteurs institutionnels inscrits dans leur environnement, en général assez proches géographiquement. On pense notamment aux organismes consulaires, syndicats professionnels, etc. qui peuvent diriger les entreprises vers des prestataires aux références connues, offrant en quelque sorte du " conseil en conseils ". Certains d'entre eux peuvent, par ailleurs, fournir une véritable prestation de service de conseil. En outre, d'autres acteurs, n'appartenant pas à la sphère strictement institutionnelle, sont également offreurs de certains types de services de conseil : des banques ou des organismes financiers, par exemple.

L'objectif est ici d'apporter un éclairage sur le statut, sur les missions ou les types d'offre de ces acteurs et sur leurs méthodes d'intervention (HEGO E., COLLOMBEL B. et JOIGNAUX G. [1992]). Ces relations triangulaires (érigées entre les P.M.E., les organisations d'intermédiation et les prestataires de services intellectuels) semblent être les plus simples, les mieux définies et connues par chacun de ces trois types d'acteurs concernés. Dans cette partie, nous limiterons en général nos propos à ce que nous avons pu retenir de l'enquête que nous avons réalisée auprès de ces trois catégories d'acteurs. Nous commencerons toutefois, dans un premier paragraphe, par définir de manière conceptuelle, en l'illustrant par des schémas, cette situation d'intermédiation caractérisée, dans le cas présent, par des relations limitées dans le temps : des relations ponctuelles activées sous certaines conditions et à la demande de quelques agents.

1.1. Qualification des relations PME / consultants / acteur de l'intermédiation

1.1.1. Ce que sont ces acteurs de l'intermédiation

De manière générale, M. CALLON [1992] désigne comme intermédiaire « *tout ce qui circule entre les acteurs et qui constitue la forme et la matière des relations qui s'instaurent entre eux* » (page 58) et distingue quatre types d'intermédiaires : les informations ex-corporées (rapports, livres, articles, brevets, notes, lettres), les objets techniques, l'argent et ce qui nous intéresse plus particulièrement ici, les êtres humains et les compétences, savoirs, savoir – faire techniques qu'ils incorporent.

A. HATCHUEL [1992] parle lui de prescripteur. Celui-ci représente un tiers, un intermédiaire non marchand dont l'apport est une condition du fonctionnement de l'échange, ici entre la PME et le consultant. Cet échange auquel donne lieu l'action du prescripteur se situe entre l'échange évident et l'échange impossible : « *En permettant à l'acheteur de s'orienter vers un offreur, ou en le dissuadant d'aller vers certains, en structurant sa représentation des biens à rechercher, le prescripteur contribue à la formation de la valeur et modifie le champ des échanges, donc le marché lui-même...* » (A. HATCHUEL [1992] page 15).

Dans cet article, A. HATCHUEL distingue plusieurs formes de prescriptions non antinomiques les unes des autres et notamment la prescription de fait et la prescription technique qui semblent, toutes deux, convenir à notre propre analyse.

En effet, la prescription de fait consiste, de la part du prescripteur, à apporter une connaissance plus grande de la prestation acquise. Quant à la prescription technique, elle correspond au cas où le prescripteur intervient dans le processus d'achat de la prestation de conseil, apporte des notions initialement inconnues de l'acheteur (par exemple, il indique des ressources mobilisables non identifiées, il propose des prestataires concurrents,...), discute et enrichit les actions à mener, aide à définir un besoin parfois à peine ressenti par la PME ⁽¹⁾.

Il convient, à présent, de préciser la place de cet acteur – intermédiaire. En effet, au sens premier du terme, cet acteur se situerait, en tant qu'intermédiaire, entre les deux autres acteurs économiques de la relation que sont la PME et le prestataire de service. On obtient alors une représentation linéaire des relations existantes, représentation dans laquelle l'acteur intermédiaire forme une simple transition entre les deux autres acteurs comme le montre le schéma ci-dessous.

SCHEMA 5.1. : UNE REPRESENTATION LINEAIRE DES RELATIONS

P.M.E. – PRESTATAIRES DE CONSEILS – ACTEUR INTERMEDIAIRE

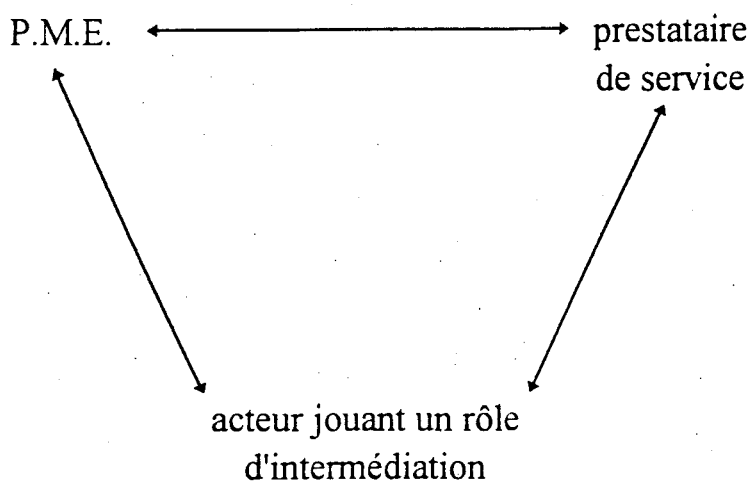
PME =====> ACTEUR INTERMEDIAIRE =====> CONSULTANT

⁽¹⁾ Par exemple, pour une même mission de conseil, une PME peut ressentir le besoin d'un prescription de fait ainsi que d'une prescription technique pouvant être apportées par deux prescripteurs différents. Nous y reviendrons ultérieurement en utilisant des exemples.

Cependant, cette représentation occulte la relation directe entre la PME et le consultant dont nous avons vu l'importance dans les chapitres précédents. Autrement dit, cet agent complémentaire joue effectivement un rôle d'intermédiaire mais il est bien plus qu'un simple intermédiaire : c'est un acteur à part entière. La représentation schématique qui nous semble la plus adéquate pour notre analyse est alors la suivante ⁽²⁾ :

SCHEMA 5.2. : UNE REPRESENTATION TRIANGULAIRE DES RELATIONS

P.M.E. – PRESTATAIRES DE CONSEILS – ACTEUR INTERMEDIAIRE



L'intermédiaire se positionne entre la P.M.E. et le prestataire de services de telle manière que l'on peut distinguer les relations suivantes :

- P.M.E. – prestataire de services
- P.M.E. – acteur de l'intermédiation
- prestataire de services – acteur de l'intermédiation.

⁽²⁾ *source* : FIEVET G., DELPIERRE M. et MAHIEU C. [1994], Territoire et innovation, une analyse comparée de deux dispositifs publics : l'association Nord Pas-de-Calais Technopole et le réseau Nord Pas-de-Calais Technologique, Rapport pour le Contrat de Plan Etat / Région, 119 pages, novembre.

Autrement dit, les relations P.M.E. – prestataires telles que nous les avons analysées jusqu'à présent sont ici altérées, ou complexifiées, par l'intervention, à différents moments du processus de production de la prestation, de cet intermédiaire jouant un rôle d'interface. Il est évident à présent que cet agent de l'intermédiation est un acteur économique à part entière. Il ne "casse" pas la relation directe PME / consultant : il la complète et la renforce. Et en tant qu'acteur, il participe à la création d'autres relations : P.M.E. – acteur de l'intermédiation et prestataire de services – acteur de l'intermédiation.

Rien n'interdit alors de penser que, dans de nombreuses situations (nous approfondirons ce point de manière empirique dans le § 3.3.1), cet acteur de l'intermédiation n'agit pas seul et qu'en fait gravitent autour du couple PME – consultants un ensemble diversifié d'acteurs. En effet, pour différentes missions, voire pour une même mission, la PME a la possibilité de solliciter plusieurs de ces acteurs. Les relations préétablies ne sont alors pas seulement triangulaires : elles s'imbriquent les unes dans les autres.

1.1.2. Une configuration élargie de la place des acteurs de l'intermédiation auprès des PME

Une illustration schématique nous aidera à nouveau à représenter ce que nous entendons à ce stade par le terme de configuration élargie.

Par exemple, la PME confie trois missions A, B et C (complémentaires ou non) à des prestataires distincts, avec à chaque fois un ou plusieurs acteurs intermédiaires (AI).

P.M.E. – PRESTATAIRES DE CONSEILS – ACTEURS INTERMEDIAIRES



Pour ce qui concerne les PME, et notamment lorsqu'elles souhaitent recourir à un prestataire de services, cette configuration est un cas typique de ce que M. CALLON [1992] appelle une "méta - organisation". En effet, et le schéma précédent tend à confirmer ces propos, les PME ne peuvent vivre en autarcie, indépendamment les unes des autres dans ce contexte. D'autres acteurs économiques sont sollicités de manière permanente et notamment les sociétés de services. Cependant, cela reste insuffisant et d'autres acteurs tels que les centres de recherche publics, les centres techniques, les chambres de commerce,... deviennent des acteurs économiques à part entière. Ainsi, pour M. CALLON [1992], « *L'élément nouveau n'est pas que des coordinations organisationnelles s'étendent aux dépens du marché, mais plutôt qu'entre directement dans le jeu économique toute une série d'acteurs qui viennent en bouleverser les règles. L'unité de référence n'est plus la firme, le centre de recherche, le consommateur mais un système de relations coordonnées entre ces différents acteurs* » (page 54). C'est à ce sujet, M. CALLON parle de "méta - organisation".

Dans le cas qui nous intéresse, on ne considère plus seulement la PME, le prestataire ou l'acteur d'intermédiation mais le module : PME - prestataire de service - acteurs intermédiaires ainsi que les relations entre l'ensemble de ces acteurs, comme le montre le schéma précédent.

La diversité de ces relations, des acteurs d'intermédiation existants, de leur statut et de leurs fonctions font que cette approche analytique est insuffisante pour appréhender la réalité.

1.2. Les fonctions de ces intermédiaires dans le recours aux sociétés de conseil de la part des P.M.E.

1.2.1. Une fonction d'intermédiation

Au cours des entretiens menés (notamment au niveau des P.M.E.), nous nous sommes rapidement rendu compte que le marché des activités de conseil ne se réduisait pas au simple face à face d'une offre (consultants, cabinets d'études,...) et d'une demande (P.M.E. utilisatrices). Entre prestataires et utilisateurs, existe et se développe un tissu intermédiaire constitué d'agents divers, de statut privé, public ou mixte, exerçant des activités de service selon des modes marchands, non marchands ou mixtes ⁽³⁾.

⁽³⁾ Autrement dit, « *le conseil ne peut se réduire au pôle du conseil externe formalisé, rétribué en tant que tel, il importe de prendre en compte le pôle du conseil externe non formalisé, lequel renvoie au rôle des prescripteurs de conseil et des organisations intermédiaires* » (ROMANO J. [1995] page 151).

Cet ouvrage de J. ROMANO, dont nous utiliserons certains résultats, repose sur :

- une recherche conduite auprès d'un groupe pilote de P.M.E. du bâtiment et des travaux publics, à propos de leur informatisation,
- trois études sur les P.M.E. traitant des thèmes suivants : les mutations technologiques vues du côté des comités d'entreprises, les P.M.E. du bâtiment devant l'échéance européenne de 1993, les dirigeants de P.M.E. face aux questions d'hygiène, sécurité, conditions de travail,
- un programme de recherche relatif au thème de la qualité.

Ces agents ont un rôle qui peut aller de la recommandation simple (cas où l'intermédiaire propose, par exemple, une liste de prestataires de services à la P.M.E.) à l'intermédiation organisée (lorsque par exemple, l'intermédiaire contacte directement certains des prestataires susceptibles de satisfaire les besoins de la P.M.E.), voire au conseil proprement dit (si l'intermédiaire en question joue partiellement ou totalement le rôle de consultant). Les frontières entre ces formes d'activités ne sont pas toujours très nettes et elles évoluent dans le temps et l'espace avec la complexification des activités de conseil elles-mêmes, ainsi que celle des besoins exprimés ou ressentis par les P.M.E. Nous précisons dans le tableau n° 5.1. les domaines de compétences et les grandes catégories de services rendus par ces tiers.

Cette aide au conseil a tendance à se développer, en relation avec la croissance des besoins des P.M.E. en matière d'investissements immatériels et de transferts de connaissances, de savoir-faire et d'informations indispensables à l'adaptation des modes de production, d'organisation et de gestion des entreprises. Ces organismes intermédiaires, plus ou moins liés aux institutions publiques et parapubliques locales et régionales, prennent en charge une part croissante des procédures d'aide. Ils influent ainsi sur les comportements des entreprises relativement à l'investissement immatériel et sur la demande de services de conseils. Ils paraissent alors renforcer simultanément le rôle des consultants.

Nous avons classé en trois catégories les organismes qui nous semblent avoir une fonction importante dans l'aide au conseil, selon les enquêtes réalisées auprès des P.M.E., des prestataires de conseils ainsi que de certains de ces organismes: les banques et institutions financières spécialisées ⁽⁴⁾, les organismes publics et parapublics, les institutions consulaires et professionnelles. Elles sont présentées, ainsi que leur rôle, dans le tableau n° 5.1 qui suit.

⁽⁴⁾ Nous n'avons pas enquêté auprès de ce type d'organismes, mais des études réalisées par ailleurs (Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur, DGSI - DARPMI [1995], ROMANO J. [1995],...) nous conduisent à les mentionner ici.

TABLEAU 5.1 : LES DIFFERENTES CATEGORIES D'ORGANISMES

INTERMEDIAIRES PRIS EN COMPTE

Banques et institutions financières spécialisées (organismes de crédit,...) et experts comptables, experts techniques, commissaires aux comptes,...	Organismes publics et parapublics	Autres organismes (professionnels et consulaires)
Le principe de prescription d'aide (de la part des banques et institutions financières spécialisées) aux entreprises est admis. Cette idée reste cependant très limitée, car ces organismes ne s'engagent que prudemment et progressivement dans le financement de l'investissement immatériel, surtout lorsqu'il s'agit de P.M.E. dont la surface financière est jugée souvent insuffisante. Ce sont notamment, selon ROMANO J. [1995], des "conseils obligés" i.e. des conseils auxquels les entreprises recourent pour des raisons légales.	Nous avons enquêté auprès de services spécialisés tels : l'Agence Nationale pour la Valorisation de la Recherche (ANVAR), la Direction Régionale de l'Industrie et de la Recherche (DRIRE), La Direction Régionale pour le Commerce Extérieur (DRCE) ou encore la Direction des Affaires Economiques (DAE), c'est à dire des services de l'Etat ou de la région.	Nous pouvons classer ici les organismes professionnels, tel le syndicat des chocolatiers-confiseurs ou encore celui des brasseurs que nous sommes allés voir. Nous incluons dans cette catégorie les organismes et services de la sphère consulaire, à mi-chemin entre la représentation professionnelle et les services publics, ainsi que certaines "maisons" des professions regroupant des prestataires de services dont les missions peuvent être tout autant concurrentielles que complémentaires.
Voici quelques uns de leurs domaines de compétences : - certifications de comptes, - expertises obligatoires, - vérification de conformité à des normes (techniques, hygiène, sécurité, environnement, actions contentieuses, sinistres,...)	Voici quelques uns de leurs domaines de compétences : - aide pour le recrutement de responsables d'exportation ; - informations sur le contexte économique et les techniques d'approche des pays étrangers ; - promotion de l'innovation et du progrès technologique ; - mise en valeur des résultats de la recherche ; - aide à la création d'entreprises innovantes ; - aide à l'embauche de chercheurs dans les P.M.E. ; - aide au conseil et à l'expertise.	Voici quelques uns de leurs domaines de compétences : - documentation et informations structurelles ; - conseils juridiques et fiscaux ; - réunions d'échanges entre adhérents, syndicats et intervenants. La mise en oeuvre de ces démarches permet notamment d'éviter l'isolement de l'entreprise.

source : HEGO Edith [1994], Le recours des P.M.E. au conseil à l'export, une démarche réelle mais encore confuse : le cas des industries agro-alimentaires, *Revue internationale P.M.E.*, vol.7, n°2, août, pp. 137-158.

Les organismes que nous avons contactés sont parmi ceux que notre enquête a révélé comme les mieux connus des P.M.E. de l'échantillon, même si celles-ci n'ont pas eu recours à leurs services. Leurs domaines d'intervention sont divers comme le montre le tableau 5.1. : recherche, innovation, commerce, exportation,... Nous nous intéresserons plus particulièrement à ceux qui interviennent dans l'aide publique au conseil, pour examiner successivement ce qu'est l'essentiel de leur mission, sous quelles formes ils interviennent et enfin, quel degré d'information possèdent les P.M.E. sur ces organismes. Nous verrons à cette occasion que les subventions qu'ils peuvent attribuer jouent un rôle mobilisateur pour les P.M.E. (nous pouvons également nous reporter, pour les différents points suivants, à l'étude réalisée pour le **Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur** [1991] ainsi qu'aux travaux de **JULIEN P.A.** et **MARCHESNAY M.** [1988] pour de plus amples précisions).

1.2.2. Une fonction informationnelle et intellectuelle

Dans ce cadre, ces intermédiaires disposent donc d'une fonction générale d'auxiliaire des P.M.E. qui s'analyse en termes de fonction d'information (sur les produits, les marchés, les concurrents, les possibilités à l'export, les fournisseurs, les clients,...), de prescription et de "conseil en conseil". Ces organismes suppléent à l'absence d'informations des P.M.E. ou, au contraire, les aident à maîtriser une masse d'informations qu'elles n'ont pas toujours compétence à traiter, l'objectif étant de réduire les coûts de transaction de ces P.M.E. Ils leur fournissent au minimum un carnet d'adresses ou des recommandations adaptés à leurs besoins. Ils peuvent même leur apporter du pré-conseil (par exemple un audit), ou du conseil en parallèle (par rapport à ce que peut leur apporter un prestataire de services), voire du conseil à part entière : c'est le cas, par exemple, des services d'aide à l'exportation liés aux Directions Régionales du Commerce Extérieur (DRCE) ou aux Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI).

Ainsi, la DRCE coordonne les actions des CCI, des Chambres d'Agriculture et organismes professionnels, instaure des relations privilégiées avec les agents des postes d'expansion économiques à l'étranger (dans les consulats et les ambassades) afin de mettre en place des missions individuelles et collectives avec les entreprises locales.

1.2.3. Une fonction d'aide au conseil et à l'investissement : aides financières et incitations

Jouant un rôle incitatif au financement de projets plus ambitieux, ou un rôle de partage de risques, ces mêmes organismes peuvent apporter une assistance à des projets d'entreprises en s'efforçant de les aider à dépasser des objectifs initiaux. Ils aident à évaluer les risques encourus, en faisant appel à des experts, et à ajuster au mieux l'ambition du projet aux ressources financières que la P.M.E. peut elle-même engager ou qu'elle peut trouver sous la forme de prêts ou de subventions. De manière générale, ces politiques structurelles soutiennent la capacité d'adaptation, de réaction et d'innovation des P.M.E., encouragent les créations d'entreprises et veillent à ce que ces entreprises nouvellement créées poursuivent leurs activités.

Cette double fonction à caractère largement financier est primordiale pour les P.M.E. Souvent celles-ci ne s'adressent à ces organismes que pour obtenir des subventions en accompagnement de leurs programmes d'investissement : le FRIAA (Fond Régional aux Industries Agro-Alimentaires), le FRAC (Fond Régional d'Aide au Conseil) ⁽⁵⁾ , le Plan Productique (qui a existé jusqu'en 1993), le Crédit d'Impôt Recherche, la POA (Prime d'Orientation Agricole), la COFACE (Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur), ou encore les aides de l'ANVAR (Agence Nationale pour la VALorisation de la Recherche) ⁽⁶⁾ , ... en font partie.

⁽⁵⁾ Par exemple, entre 1984 (date de création des subventions FRAC dans le cadre du Contrat de Plan Etat / Région) et 1991, 30% des P.M.I. de la région Nord Pas-de-Calais ont bénéficié de l'aide FRAC (source : Les Consultants Associés). Ces aides sont accordées le plus souvent (jusqu'en 1992) pour des opérations concernant la stratégie commerciale, l'exportation puis les ressources humaines. En 1992, 290 aides FRAC ont été accordées et pour la première fois, 40% de celles-ci concernent des opérations de qualité (et notamment des opérations de certification). 113 cabinets ont participé à cette action dont 79 sont localisés dans la région.

Enfin, depuis sa création en 1984, 1800 FRAC ont été accordés dans la région Nord Pas-de-calais.

⁽⁶⁾ A titre d'exemple, les P.M.E. des secteurs de haute technologie reçoivent 36 % des aides au projet tandis que les PME des secteurs traditionnels reçoivent 64 % de ces aides, aides pour lesquelles les P.M.E. privilégient les innovations de perfectionnement. Cependant, 15 % de ces entreprises, dont les P.M.E. des secteurs agro - alimentaires intègrent, dans leur projet, la mise en place de technologies de pointe.

Ainsi, et concernant plus spécifiquement la technologie, la région Nord Pas-de-Calais dispose d'un réseau de diffusion des technologies. Celui-ci regroupe quatre vingts spécialistes agissant pour le compte de l'Etat, de la Région, des chambres consulaires, des organismes interprofessionnels, des centres techniques, des universités ou encore des grandes écoles,... et se trouve au service des P.M.E. / P.M.I. en composant une " chaîne régionale, complémentaire et diversifiée " (7). Nous reviendrons dans un paragraphe ultérieur sur l'analyse de ce type de coordination quasi résiliaire.

Nous retiendrons un cas particulier parmi ces différentes possibilités d'aides financières. Dans l'encadré 5.1 de la page suivante, nous avons précisé les principales caractéristiques du FRAC, en mettant en évidence les conditions et actions requises de la part de chacun des intervenants (i.e. les P.M.E., les cabinets-conseils et l'Etat) en vue de l'attribution de ce type d'aide. Ainsi, la puissance publique, même si elle n'est pas directement concernée par les échanges, a parfois la volonté d'intervenir dans la détermination des conditions et modalités de ces échanges (SAGLIO J. [1990b]).

Sur ce même sujet, J. ROMANO [1995] ajoute que selon lui, le marché du conseil aux P.M.E. pourrait être analysé comme un marché sous tutelle publique (8). Celle-ci dispose d'un rôle incitatif, régulateur voire interventionniste et, en reprenant des propos de F. ENGEL et F. FIXARI [1987], il affirme également que les gestionnaires des FRAC sont des intermédiaires indispensables pour « *rassurer les chefs d'entreprises, aider aux choix des experts, constituer la mémoire des expertises et des compétences* », en bref, faire fonctionner " le marché de la confiance " qui pallie l'absence d'un " véritable marché " (selon l'auteur) (page 172).

Cette dernière remarque relative à un éventuel marché de la confiance peut sembler stimulante dans le cas présent. On se propose alors d'y revenir plus longuement dans la suite de ce chapitre, afin notamment de compléter les propos déjà tenus sur ce thème dans le chapitre précédent. D'autant qu'effectivement, les aides aux P.M.E. se limitent aujourd'hui de moins en moins à un apport uniquement financier ou technique, selon les cas, mais prennent également en compte de plus en plus souvent les relations entre les acteurs en jeu.

source : ANVAR [1995], Dossier de presse – Synthèse – Bilan 1994 et objectifs 1995, février, 23 pages.

(7) Ce réseau a pour mission d'écouter, d'orienter et d'accompagner les PME régionales dans leurs évolutions technologiques. Il propose plus de cinquante aides financières présentées dans le fascicule Réseau Nord Pas-de-Calais Technologie [1995], Guide régional des aides.

On pourra également consulter le rapport de Michel CAUGANT [1995], Réflexion stratégique sur les Centres d'Appui Techniques aux industries agro – alimentaires, Rapport au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et au Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, mars, 118 pages.

(8) « *C'est sous l'impulsion de l'Etat, au nom de la nécessaire modernisation économique, que vont se développer les services de conseils aux entreprises, et en particulier aux P.M.E.* » (ROMANO J. [1995] page 109).

ENCADRE 5.1 : CARACTERISTIQUES GENERALES DES FONDS REGIONAUX D'AIDE AU CONSEIL (FRAC)

Rappel historique : les FRAC ont été mis en place en 1984, avec pour objectifs :

- . d'inciter les P.M.I.-P.M.E à recourir, lors d'une étape importante de leur développement, à des consultants extérieurs, de façon à faciliter leur adaptation à un environnement technique et économique en mutation rapide et à opérer un transfert de matière grise en leur faveur,
- . de susciter, par l'ouverture du marché du conseil aux P.M.I.-P.M.E., une offre de conseils concurrentielle avec un tissu dense de cabinets-conseils de qualité et adaptés aux besoins des entreprises.

Caractéristiques générales des FRAC :

. critères d'éligibilité :

- les entreprises doivent appartenir au secteur industriel (y compris les IAA, le BTP, le commerce,...) ou au tertiaire industriel (activités de service technique de haut niveau pour l'industrie),
- elles doivent avoir un effectif inférieur à 500 personnes et ne pas être sous contrôle d'un groupe ne répondant pas à cette condition,
- elles doivent présenter une situation financière saine.

. le FRAC couvre des études portant sur les principales fonctions de l'entreprise : technique, commerciale, formation et ressources humaines, gestion de la qualité, stratégie d'entreprise.

. le FRAC concerne deux types d'interventions (avec des modalités variables selon les régions) :

- les diagnostics courts, d'une durée inférieure à 5 jours, financés à 80 % sous forme de subvention plafonnée à 25 000 Francs,
- les études longues (ou diagnostics approfondis), de plus de 5 jours, financés à 50 % sous forme de subvention plafonnée à 200 000 Francs.

. les cabinets conseils susceptibles d'intervenir au titre du FRAC doivent impérativement appartenir au secteur concurrentiel (donc être indépendants de toute structure consulaire ou professionnelle) et le choix du cabinet-conseil relève de l'entreprise aidée.

. dans le cadre des dispositions communautaires, des règles de cumul ont été fixées concernant le nombre et le montant de ces aides.

Les procédures d'instruction :

Les dossiers présentés sont instruits par la DRIRE ou les services du Conseil régional en Comité Régional des Aides. Le groupe est présidé conjointement par le Préfet de région et le Président du Conseil Régional, et réunit les représentants de l'Etat et du Conseil régional.

La décision d'attribution de l'aide est prise conjointement par le Préfet et le Président de Région, après avis du Comité.

L'octroi de la subvention se traduit par une convention entre l'entreprise et l'Etat ou la Région et dont le suivi et la gestion sont assurés par la DRIRE ou les services du Conseil régional.

source : Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur, Direction de l'Action Régionale et de la P.M.I., Cabinet Conseil Bernard Julhiet [1991], Le conseil en P.M.I. Evaluation des FRAC et perspectives, octobre, pp. 67-69.

Les dossiers traités par ces organismes intermédiaires concernent aussi bien les investissements immatériels que les investissements matériels, ou encore la combinaison des deux. Nous avons pu identifier les principaux types de projets pour lesquels les P.M.E. de l'échantillon se sont adressées à ces acteurs, projets pour lesquels la dimension de service est particulièrement nette, même si elle est parfois combinée avec des investissements matériels. Parmi les types de projets, nous pouvons citer ceux qui suivent et qui ont reçu une aide financière ⁽⁹⁾:

- . élaboration de tableau de bord de la gestion de production,
- . études sur le transfert de l'outil de production,
- . informatisation des procédures administratives et de la gestion de production,
- . mise au point d'un contrat de partenariat avec un pays étranger,
- . étude concernant un éventuel marché à l'étranger,
- . étude sur la mise en place d'un service commercial,

⁽⁹⁾ L'énumération des types de projets que nous proposons n'est pas un classement qui détermine les domaines les plus propices à une " intervention FRAC " ou à une autre aide financière.

- . diagnostic de la qualité des procédés et de l'hygiène,
- . mise en place d'un système d'assurance de la qualité,
- . motivation du personnel sur la qualité et la productivité ⁽¹⁰⁾ ⁽¹¹⁾.

Il est tout à fait possible de cumuler différentes subventions (cf. l'encadré 5.1) pour un même projet. Une P.M.E. a ainsi demandé et obtenu une aide du FRIAA pour le volet étude de son dossier (audit de stratégie) et l'a complétée par une demande de subvention afin de financer des investissements particuliers conseillés par cette étude. Dans cet ordre d'idée, une autre P.M.E. agro-alimentaire pourrait théoriquement recevoir trois aides du FRIAA, par exemple l'une pour une étude sur les attentes du consommateur, la deuxième pour une étude de nouveaux produits, et enfin la dernière pour une opération de marketing. Le type de problème qui se pose alors à ce niveau est celui de l'articulation logique et de l'ordonnancement dans le temps du recours à la société d'audit et d'études, de conseils, et de l'établissement des dossiers respectifs, problème d'ingérence que nombre de P.M.E. semblent avoir du mal à maîtriser.

⁽¹⁰⁾ Autrement dit, l'éventail et la souplesse des aides sont notables : elles relèvent aussi bien des choix d'automatisation / informatisation, des problèmes d'organisations et de conditions de travail, de la politique de la qualité, du développement commercial, ou encore de la stratégie générale, des ressources humaines et de la formation. De ce point de vue, nos résultats confirment donc ceux de J. ROMANO.

A titre de comparaison, le gouvernement fédéral allemand gère également un programme d'aides au conseil et accorde des subventions pour :

- le conseil en général portant sur tous les problèmes économiques, techniques, organisationnels ou encore financiers de l'entreprise. Ce type de conseil rassemble, en grande partie, notre propre énumération des projets susceptibles de faire l'objet d'une demande de subvention.

Cependant, les mesures incitatives allemandes peuvent être dirigées vers des projets plus spécifiques que ceux habituellement subventionnés en France, et nécessitant par exemple :

- des actions de conseil en vue d'une meilleure protection de l'environnement,
- des actions de conseil en faveur d'une maîtrise de l'énergie,...

Pour plus de précisions, on pourra consulter le rapport du Commissariat Général du Plan [1990], l'aide aux conseils aux P.M.I. en RFA, rapport de recherche pour le comité " Droit, Changement Social et Planification " , juin, 91 pages.

⁽¹¹⁾ De manière plus précise, nous pouvons retenir les données chiffrées suivantes : dans la région Nord Pas-de-Calais, les différentes " interventions FRAC " ont été menées dans :

- la gestion de production	pour 30 %
- le commercial	pour 24 %
- la stratégie et gestion d'entreprise	pour 22 %
- la qualité	pour 9 %
- l'introduction de nouvelles technologies	pour 7 %.

source : Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur, Direction de l'Action Régionale et de la P.M.I., Cabinet Conseil Bernard Julhiet [1991], Le conseil en P.M.I. Evaluation des FRAC et perspectives, octobre, pp. 67-69.

Une étude similaire effectuée dans la région Basse Normandie (BARBE D. [1991]) révèle une répartition, en partie comparable, des subventions FRAC par type d'interventions :

- la gestion commerciale	pour 31,5 %
- la gestion de la production	pour 25,9 %
- la recherche de nouveaux produits	pour 14,5 %
- l'analyse stratégique	pour 12,4 %
- la gestion de la qualité	pour 9,4 %

Les demandes de subventions de la part des P.M.E. ne sont évidemment pas toutes acceptées. Une condition est non seulement que le projet soit viable, mais aussi que la situation et la structure de l'entreprise ne lui permette pas de le réaliser uniquement par ses propres moyens. Ce sera le cas, par exemple, si elle ne peut pas assumer les emprunts nécessaires à la réalisation de ce projet.

La majorité des demandes de subventions sont actuellement acceptées et les responsables d'organismes rencontrés considéraient qu'actuellement (en 1992), les fonds publics correspondants parvenaient à suivre la demande. Jusqu'à présent, le problème n'est pas seulement celui des capacités de subvention. Il s'agit également d'essayer de "toucher" un maximum d'entreprises et de les inciter à recourir au conseil. Toutefois, il n'était pas certain (en 1992, c'est à dire au moment où ont été tenus ces propos) que le montant des fonds d'intervention suive à l'avenir le rythme de progression des dépôts de dossiers, ce qui pose à nouveau la question des critères de sélection.

Sur un autre plan, le nombre de dossiers traités et de subventions accordées témoignent, selon les responsables rencontrés, que de nombreuses P.M.E. ont su acquérir et analyser l'information disponible. Certaines d'entre elles ont d'ailleurs déposé des demandes pour des projets successifs et ces mêmes responsables d'organismes peuvent ainsi parler de "phénomènes d'abonnement" (nous pouvons nous reporter ici à l'étude réalisée pour le **Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur** [1991]) ⁽¹²⁾.

Pour notre part, nous avons pu constater que les P.M.E. interrogées manifestent un intérêt certain pour les possibilités de subventions qu'elles peuvent obtenir de ces acteurs institutionnels. Mais elles font parfois également preuve d'un certain degré d'ignorance concernant la nature exacte et l'ensemble des fonctions de ces derniers.

⁽¹²⁾ Selon cette étude, qui confirme nos propos, les entreprises qui bénéficient du FRAC sont, en général, mieux informées de l'existence d'autres types d'aides.

Nous pouvons illustrer cette remarque en reprenant ici les discours de certaines P.M.E. lors de notre enquête :

- « Je n'ai jamais reçu d'aides financières quelconques, je ne sais pas vraiment à qui je peux m'adresser pour obtenir ces aides, ou des conseils ou simplement des renseignements (...) je ne m'en suis jamais véritablement occupé » (P.M.E. du secteur de la charcuterie – salaisonnerie).
- « lorsqu'on est au courant de l'existence de différentes aides, il y a par la suite un "effet boule de neige". En demandant pour la première fois une subvention auprès d'un organisme, celui-ci nous précise quelles autres aides nous serions susceptibles d'obtenir pour tel type de projet dans d'autres domaines (...) et ainsi de suite. Ce sont les premiers pas qui sont difficiles et laborieux. Par la suite, on bénéficie de notre propre expérience en la matière » (P.M.E. du secteur des plats cuisinés).

Pour compléter ces propos, nous pouvons également citer le cas de l'ANVAR. En effet, selon l'ANVAR [1995], 45 % des projets d'innovation soutenus par l'ANVAR en 1994 sont destinés à des PME ayant déjà bénéficié d'une ou plusieurs aides depuis 1979.

1.2.4. Le degré d'information des P.M.E. concernées sur ces organismes

Les entretiens réalisés font ressortir trois cas types différents quant à la connaissance des P.M.E. concernant l'existence et les rôles de ces organisations d'intermédiation informationnelle. Nous avons hiérarchisé ces cas en fonction de leur fréquence :

CAS N° 1 : si la majorité d'entre elles déclarent les connaître et y avoir déjà eu recours, ou envisagent de le faire, c'est le plus souvent afin d'obtenir une subvention. C'est donc cet aspect financier de l'aide qui les motive : « *Si l'on peut récupérer une subvention pour une opération quelconque, on fera le maximum pour l'obtenir* » (P.M.E. produisant des plats cuisinés). Pourtant, certaines de ces P.M.E. méconnaissent les règles d'attribution. Quant au rôle d'information, de prescription et de " conseil en conseils " (tel que nous l'avons brièvement exposé au § 1.1.2.), il est ignoré de la majorité des P.M.E. agro-alimentaires interrogées.

CAS N° 2 : quelques une connaissent ces organismes et les aides qu'ils proposent sans y avoir eu recours mais n'ont que peu d'informations sur ce qu'ils peuvent apporter.

CAS N° 3 : enfin, quelques entreprises seulement ne connaissent aucun organisme et pensent que leur existence ne les concernent pas : « *Pour nous, l'extérieur par rapport à notre entreprise, ce sont nos clients et c'est tout* » (P.M.E. du secteur de la charcuterie – salaisonnerie).

A cette méconnaissance du rôle des organismes intermédiaires s'ajoute celle de la diversité des subventions. Les demandes deviendraient un peu aléatoires : « *Lorsque l'on choisit de s'adresser à tel ou tel organisme, c'est un peu le fruit du hasard* » (P.M.E. du secteur de la chocolaterie confiserie). Il est alors difficile de penser que ces P.M.E. puissent les cibler correctement, en fonction de leurs besoins réels : « *On ne sait pas ce qu'il peuvent réellement nous apporter* » (P.M.E. de la chocolaterie confiserie), a même déclaré l'un de nos interlocuteurs.

Enfin, même lorsque la P.M.E. dispose d'informations, recueillies par exemple dans son réseau de relations, elle a vite conscience de l'incomplétude de celles-ci : « *Pour moi, cela est un monde nouveau. Je commence seulement à le connaître un peu mieux ... Ce sont deux sociétés de service qui m'ont initié dans ce domaine* » (P.M.E. de la chocolaterie confiserie).

Au total, pour nombre d'entreprises enquêtées, et en grande partie par manque d'informations, les rôles des intermédiaires informationnels et intellectuels, voire le recours au conseil lui-même, paraissent indissociables de la subvention. Certaines P.M.E. en effet, ne conçoivent pas de faire appel à un prestataire de services complexes sans appui financier assuré ⁽¹³⁾. Ce caractère central et mobilisateur de la subvention, rend très importantes les missions de ces organismes dans le recours aux services de conseil de la part des P.M.E. : par leurs pratiques d'instruction des dossiers, ils peuvent aider à transformer des besoins souvent latents en demande réelle.

1.3. Des modes d'intervention parfois semblables à ceux des consultants

La première question que certaines P.M.E. posent à leur interlocuteur, lorsqu'elles s'adressent à ce type d'organismes, est en partie révélatrice de leur manque d'informations et de leurs propres hésitations : « *Que pouvez-vous faire pour nous aider dans notre fonctionnement de tous les jours ?* » (P.M.E. du secteur de la charcuterie salaisonnerie). Dès lors, même lorsque l'entreprise est avant tout préoccupée par l'obtention d'une subvention, le travail d'assistance devient primordial par rapport à l'instruction du dossier et il s'apparente par certains côtés et dans ses méthodes, à celui de la prestation de service intellectuel tel que nous l'avons notamment explicité dans les chapitres précédents.

⁽¹³⁾ Pourtant, selon l'étude pour le **Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur** [1991], pour les P.M.I., la fréquence de recours au conseil apparaît moins élevée pour les entreprises bénéficiaires d'un FRAC que pour les clients du conseil hors FRAC.

En effet, selon cette source :

- la moitié des clients FRAC ont fait plusieurs fois appel à un conseil au cours des cinq années de référence ; la moyenne est de 2,4 interventions par P.M.I.,
- les deux-tiers des clients du conseil hors FRAC en moyenne ont fait appel à un conseil plus d'une fois au cours de cette même période ; la moyenne est de 3,5 interventions par P.M.I.

Une des explications avancée est que les entreprises non bénéficiaires du FRAC donnent une définition du conseil plus large que les " clients FRAC " .

Enfin, nous pouvons également considérer l'aspect coût du conseil au regard de la possibilité de subvention de ce conseil. Selon cette même étude, il apparaît globalement que l'aide joue un rôle de catalyseur mais qu'elle n'est pas décisive pour le lancement de l'intervention : les 2/3 des P.M.I. bénéficiaires du FRAC auraient sans doute lancé l'opération sans cette aide, mais le plus souvent en réduisant son ampleur et/ou en la retardant. Nous pouvons confirmer cette remarque.

Selon une étude de **BARBE D.** [1991] réalisée auprès d'entreprises de la région Basse - Normandie, l'aide publique (sous la forme de FRAC) a joué un rôle déterminant dans un cas sur deux. « *Cependant, les entreprises qui ont déjà fait appel à un conseil estiment, dans une proportion plus grande que les autres (70 % contre 20 %), qu'elles auraient réalisé l'étude sans l'aide du FRAC* » (page 86).

Le degré de concurrence de cette offre publique par rapport à l'offre des consultants privés est alors faible : offre publique et offre privée sont plutôt complémentaires.

Par exemple, selon V. PEYRACHE [1991], il apparaît que du point de vue du développement d'un projet innovant par exemple, une concurrence entre les services publics et les services privés n'apparaît pas immédiatement, les deux types d'acteurs intervenant alors le plus souvent de façon complémentaire.

Ces deux types d'offres ne se superposent pas. De manière générale, l'offre publique se situe en amont de l'offre privée et joue un rôle important dans la transformation des besoins en demande. Par ailleurs et pour justifier cette remarque, on constate que cette offre publique est également répartie sur le territoire national alors que « (...) *cet équilibre spatial de l'offre publique contraste avec la concentration de l'offre privée dans les grandes agglomérations* » (BARBE D. [1991] page 78).

De même que dans le cas d'une prestation de services complexes et marchands, l'élaboration d'un projet et le montage d'un dossier avec un organisme intermédiaire peut exiger un long temps de concertation entre les deux parties ainsi qu'une forte implication de l'organisme intermédiaire dans les problèmes de l'entreprise.

Mais ici encore, le degré d'implication varie avec la diversité des situations. Nous avons, à nouveau, distingué trois cas différents que nous avons classés selon la fréquence avec laquelle nous les avons rencontrés au cours des entretiens :

CAS N° 1. : la majorité des entreprises connaissent assez précisément le type de service dont elles ont besoin mais s'adressent néanmoins à l'intermédiaire pour obtenir des conseils supplémentaires et des garanties sur la validité de leur projet, tout autant que des références concernant des consultants potentiels.

CAS N° 2. : d'autres entreprises au contraire, ont leur propre réseau de prestataires (cette situation sera plus largement analysée dans les deuxième et troisième parties de ce chapitre), auxquels elles ont déjà recouru pour préparer le dossier. Il reste alors à vérifier administrativement le montage du dossier.

CAS N° 3. : quelques entreprises, enfin, contactent des organismes pour des projets dont elles n'ont qu'une idée approximative et sans toujours savoir à qui s'adresser ni comment agir. Il faudrait alors les assister complètement.

Après une première analyse du dossier de l'entreprise requérante, un représentant de l'organisme contacté se déplace dans l'entreprise, comme le fait un consultant, pour appréhender concrètement les problèmes liés au projet, apprécier les comportements internes et évaluer qualitativement l'éligibilité du projet. Cette enquête sur le terrain de l'entreprise peut être tout autant le fait d'un généraliste, qui examinera les différentes caractéristiques de l'entreprise (caractéristiques financières, techniques, organisationnelles, relationnelles,...) que le fait d'un spécialiste, qui lui, approfondira un domaine précis selon les besoins du dossier. L'un ou l'autre réalise ainsi un véritable travail d'auditeur qui prépare l'éventuelle mission d'un consultant. En règle générale, il s'avère que ce travail préparatoire dure environ une demi-journée à une journée : « *En quatre heures à peu près, on a le temps de se faire une idée de l'entreprise ; si le dossier est complexe, on y retourne plusieurs fois s'il le faut* » (ANVAR).

Analyse de l'expert et projet de l'entreprise sont alors confrontés, des informations échangées et les propositions respectives affinées. Quand le projet débouche sur de l'investissement immatériel, sous forme d'études, de conseil, de transfert de connaissances, le travail du prestataire de services intellectuels qui suit est ainsi largement préparé.

Ces détails sur les pratiques d'intervention des experts des organismes intermédiaires montrent que les méthodes de l'assistance qu'ils fournissent, s'apparentent à celles d'une prestation classique de service complexe. Elles incluent en effet un travail commun P.M.E. – organisme qui aboutit le plus souvent à un véritable processus de coproduction qui possède toutes les caractéristiques déjà évoquées dans les chapitres précédents. Pourtant, cette offre non marchande présente certaines disparités avec l'offre privée. En effet, et comme nous l'avons déjà signalé, les "échanges" auxquels elles donnent lieu n'ont pas de caractère marchand et, en définitive, le service produit (c'est à dire un projet d'investissement incluant le recours à un consultant ⁽¹⁴⁾) aboutit souvent à l'obtention d'une subvention pour la P.M.E. On repère également d'autres caractéristiques spécifiques de cette offre non marchande ⁽¹⁵⁾ :

- la gratuité des services fournis par cette offre publique limite son développement,
- pour des raisons simplement économiques, la prestation fournie est souvent brève et collective,
- les actions potentielles de cette offre sont géographiquement limitées : elles sont régionales voire locales.

⁽¹⁴⁾ Cette situation particulière d'attribution de subvention est donc vécue sans condition d'analyse commune des besoins.

⁽¹⁵⁾ On pourra à nouveau consulter D. BARBE [1991].

Nous retiendrons notamment des caractéristiques des acteurs de l'intermédiation que ceux-ci interviennent auprès des PME et des consultants en tant que complément des relations déjà existantes. Ainsi, « (...) *la relation acheteur – offreur si elle est maintenant régulée par la présence du prescripteur n'en reste pas moins une relation marchande (...)* » (HATCHUEL A. [1992] page 16)

Empiriquement, il s'avère que, de par leurs fonctions variées, les organisations d'intermédiation jouent un rôle central auprès des P.M.E. dans leur recours au conseil.

Cette analyse en termes de relations triangulaires P.M.E. – prestataires de services – organismes intermédiaires n'est cependant pas encore satisfaisante pour représenter l'ensemble des possibilités dont disposent les P.M.E., possibilités susceptibles d'élargir leur environnement intellectuel, commercial,... et donc de faciliter leur recours à diverses activités de services de conseils.

Ainsi, des relations multilatérales inscrites dans des organisations en réseau regroupant un plus grand nombre d'acteurs se développent de manière très variée. Les acteurs impliqués dans ce genre de relations ont des origines très différentes. On y retrouve évidemment les P.M.E., prestataires de services et organismes intermédiaires. Pourtant, ces relations ne sont plus seulement triangulaires puisque plusieurs P.M.E. et consultants interviennent. S'y ajoutent également d'autres acteurs que nous présentons ensuite.

L'objectif de cette deuxième partie est alors de proposer une représentation, adéquate à notre problématique, de cette organisation en réseau.

Nous montrerons également que, d'un point de vue empirique, l'existence d'un réseau repose sur la constitution préalable de modules possibles de relations multilatérales. Nous en donnerons certains exemples concrets, exemples rencontrés au cours des entretiens menés auprès de divers acteurs impliqués.

2/ RESEAUX SOCIAUX, RESEAUX LOCAUX ET SYSTEMES LOCAUX

En passant à présent au concept de réseau, on limite socialement (et le plus souvent géographiquement) l'analyse des relations entre les agents. Le réseau même n'existe que sous la condition que l'ensemble des relations soit connu de tous, ou tout au moins d'une majorité. Un tel réseau est alors soumis à l'existence de relations diverses, il se construit dans le temps, et son analyse nécessite que l'on articule des approches économiques et sociologiques (BARON J.N. et HANNAN M.T. [1994]).

Comme le précise **M.C. MONNOYER-LONGE** [1994] : « *Le réseau s'inscrit dans l'espace et dans le temps. Chaque partenaire nouveau peut permettre d'élargir le champ géographique de l'activité et intensifier la connectivité entre les partenaires. Mais, c'est avec le temps qui cimente les relations et concrétise le projet que l'on peut vérifier l'efficacité des rapports partenariaux* » (page 245). On constate que le concept de réseau est complexe. En effet, selon **J. ROMANO** [1995], les trajectoires des P.M.E. sont déterminées par un faisceau de liens complexes et de médiations sociales et institutionnelles. On redécouvre alors l'importance des relations et notamment des relations horizontales au sein des réseaux d'autant que cette notion véhicule, selon **C. COURLET** et **B. PECQUEUR** [1991] « *l'image d'un tissu d'interdépendances (...)* » signifiant que « (...) le comportement d'un agent est déterminé dans une large mesure par le comportement et la nature des relations entretenues avec les autres agents économiques » (page 392).

Nous reviendrons successivement sur certains des éléments nous paraissant les mieux à même de caractériser la situation qui nous occupe dans le cas présent, à savoir les réseaux sociaux et locaux, centrés sur des besoins de prestations de services intellectuels, qui s'établissent entre les acteurs de l'offre, ceux de la demande, des organismes divers, des fournisseurs,...

A ce stade, **V. PEYRACHE** [1991] précise que, dans le cas particulier du conseil en innovation technologique, tout un ensemble d'acteurs gravitent autour d'un projet d'innovation tels que les fournisseurs de biens d'équipements, de composants, mais également d'autres acteurs qui sont étrangers aux logiques de marché tels que les structures de recherche ou encore les centres techniques. L'ensemble de ces acteurs et de ces relations nouées dans le cadre d'un projet d'innovation décrirait selon, **V. PEYRACHE** [1991], une organisation qu'elle appelle " réseau de compétences " . Les travaux de **G. FIEVET** et **C. MAHIEU** [1995] corroborent largement cette idée selon laquelle (et s'agissant du cas des petites entreprises), « *il existe une série de dispositifs institutionnels qui constituent une infrastructure immatérielle, souvent de dimension régionale, et qui permet à ces entreprises d'accéder à des ressources humaines, financières et techniques qu'elles combinent à l'intérieur des processus d'innovation* » .

Les réseaux sociaux associés à une transaction de service sont alors l'ensemble des "connaissances " et " relations " du client et du prestataire de services. En intensifiant leurs transactions externes, pour des activités nouvelles ou simplement pour des activités effectuées en interne auparavant, elles ont maintenant recours à un réseau de partenaires extérieurs (**MARCHESNAY M.** [1989]). Selon cet auteur, la P.M.E. serait alors en mesure d'exercer une

certaine influence sur son environnement ou tout au moins de susciter des mouvements interactifs faisant de cette P.M.E. un espace de transaction. On assisterait alors à la construction d'un « *méso-système productif, fondé sur des entreprises très externalisantes, reliées entre elles par des liens interactifs* » (MARCHESNAY M. [1989] page 104). La participation à l'un de ces réseaux sous-entend alors que chacun de ses membres accepte de réserver certaines informations aux autres membres, voire de les privilégier, par exemple dans le choix de ses fournisseurs et/ou de ses clients (SAGLIO J. [1990b]).

2.1. Le réseau : des définitions et des caractéristiques complémentaires

La notion de réseau a donné lieu à différentes définitions. Nous retiendrons celles qui se rapprochent de notre problématique.

Tout d'abord, nous pouvons reprendre la définition que donne M. CALLON [1991] d'un réseau technico – économique en précisant qu'évidemment ce type de réseau est un cas particulier. Un réseau technico – économique « *est un ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes (laboratoires publics, centres de recherche techniques, entreprises, organismes financiers, usagers et pouvoirs publics) qui participent collectivement à la conception, à l'élaboration, à la production et à la distribution – diffusion de procédés de production, de biens et de services dont certains donnent lieu à une transaction marchande* » (M. CALLON [1991] page 196) ⁽¹⁶⁾.

Dans la définition précédente d'un réseau technico – économique, nous pouvons déjà retenir, pour notre propre analyse, que les acteurs de cette organisation résiliaire sont hétérogènes, que leur action est collective et non nécessairement marchande.

D'autres auteurs nous fournissent les éléments permettant une analyse organisée et progressive de ce type de structuration.

Ainsi, selon A. BRESSAND et K. NICOLAIDIS [1988] (page 158), la capacité d'intégration d'un acteur au sein d'un réseau peut être analysée à trois niveaux. La mise en réseau ne correspond pas seulement au regroupement de différents éléments mais, c'est « *une capacité à générer de la valeur ajoutée en jouant à la fois sur les produits et sur les relations, en s'appuyant sur les structures à géométrie variable que sont les réseaux* ». Selon eux, dans l'analyse des réseaux en tant qu'organisation économique, on peut distinguer trois caractéristiques de cette capacité d'intégration d'un acteur :

⁽¹⁶⁾ On pourra également consulter M. CALLON et J. LAW [1989].

- la cristallisation à un moment donné de la valeur d'une relation
- la capacité de positionnement stratégique à l'intérieur d'un réseau
- la capacité à influencer sur l'architecture des réseaux elle-même

Nous justifions ci-dessous l'intérêt porté à l'existence de ces trois niveaux d'intégration en adaptant cette analyse à notre question :

. la **cristallisation** à un moment donné de la valeur d'une relation : pour nous, elle traduit le fait que les différentes relations s'organisent. Elle consiste en une agrégation d'éléments épars. Elle produit, concrétise et stabilise un ou des résultats nouveaux, même si les intérêts des acteurs sont parfois divergents ;

. la capacité de **positionnement stratégique** à l'intérieur d'un réseau : en effet, l'appartenance à un réseau (voire à plusieurs réseaux) n'est pas arbitraire, c'est un choix (même s'il est parfois en partie imposé) de la part des partenaires ;

. la capacité à influencer sur l'**architecture** des réseaux elle-même : il semble que les membres du réseau disposent des capacités de modifier les relations dans le temps et d'élargir le réseau dans l'espace, en intégrant de nouveaux partenaires par exemple. Le réseau est ouvert et fluctuant.

De manière similaire, M.C. MONNOYER-LONGE [1994] repère trois constituants fondamentaux d'une construction résiliente :

- . ce qui s'échange dans le réseau,
- . ce qui se passe dans les interactions,
- . ce qui détermine l'appartenance au réseau.

L'auteur a établi cette classification en s'inspirant des travaux de P. ARNAUD et G. DUPUY [1987] pour qui les propriétés d'existence d'un réseau se définissent ainsi :

- . l'existence de relations entre des individus ou des groupes d'individus,
- . l'existence de projets entre plusieurs membres du réseau,
- . l'existence de continuité dans les relations et les projets.

Enfin, parlant des " réseaux d'innovation " , **B. PLANQUE** [1991] les définit de la manière suivante : « Ces " réseaux d'innovation " sont présentés comme des formes "d'organisation" reliant plus ou moins explicitement, sans les fusionner, plusieurs "organisations hiérarchiques" selon des règles et des modalités qui ne sont pas (pas seulement) les règles de marché et conduisant leurs constituants à obtenir des résultats positifs en termes d'innovation » (page 295). Cette définition reste cependant assez générale pour que nous puissions l'utiliser dans l'analyse de réseaux à vocation sensiblement différente, c'est-à-dire des réseaux construits autour d'organisations (hiérarchiques ou non) dont le rôle est de favoriser, de faciliter et d'inciter le recours des P.M.E. aux activités de conseils. Nous savons déjà, d'après le paragraphe 1/ concernant les relations triangulaires, que les règles et modalités effectivement mises en oeuvre ne sont pas toujours marchandes. Il restera à démontrer dans quelles mesures cette constatation est pertinente dans le cas de relations plus étendues.

En tout état de cause, ces quatre analyses semblent compatibles, pour une large part, avec ce que nous souhaitons expliciter dans la suite. Nous nous en inspirons donc largement, notamment en procédant à une analyse détaillée de ce qu'est un réseau, tout d'abord en tant qu'ensemble de relations diversifiées, souvent informelles mais aussi organisées, puis en tant que producteur d'échanges et de résultats également divers et permanents, et enfin en tant que structuration en continu mouvement.

2.1.1. Le réseau : des relations diversifiées, souvent informelles, mais aussi organisées

Cette structuration n'est pas nécessairement contractuelle, mais elle est empreinte d'un minimum de règles communes. Elle est représentée, dans la réalité, par une forme souple de communication entre des personnes ou des groupes de personnes permettant de mettre en oeuvre de façon coordonnée, des actions en divers endroits et à divers moments, en s'adaptant de manière souple au terrain (**GENELOT D.** [1992]). Le réseau est donc soumis à l'existence préalable de relations formelles ou informelles (puisque le réseau est caractérisé par une procédure d'adaptation souple) et certaines réactions, au sein du réseau, sont instantanées. On voit ainsi apparaître des interconnexions entre des personnes, dans un système d'alliances et d'affinités (**DAPHY E. et RAVEYRE M.F.** [1987]).

Le réseau est donc caractérisé par une longue tradition d'échanges, de contacts et d'expériences professionnelles communes (**LECOQ B.** [1991]) : une dynamique auto – entretenue de type réticulaire se met progressivement en place au travers de l'actualisation et de la valorisation d'un capital relationnel (**MAILLAT D., CREVOISIER O. et LECOQ B.** [1991]).

Autrement dit, le réseau n'est pas nécessairement bâti sur des contrats (tels qu'ils ont été définis dans le troisième chapitre) entre les différents acteurs en jeu. Au sein d'un réseau, même reposant en partie sur des comportements tels que la confiance et la fidélité, des contrats peuvent être signés entre les agents : un minimum de contrats contribue à la coordination. Certaines relations peuvent être contractualisées au départ et ne le sont plus nécessairement (ou pas toujours) par la suite. D'autres types de relations sont toujours contractualisées de manière formelle. D'autres enfin, informelles au départ, sont contractualisées.

Dans ce cadre, la définition que propose **C. FOURCADE** [1993] semble pouvoir compléter nos propos : « *Le réseau est un espace de relations. Aux relations économiques issues de l'échange, il convient d'associer des relations culturelles, au sens large : savoir-faire commun, acquisition commune de connaissances,... mais également des relations sociales spécifiques, basées sur un ensemble de valeurs et de règles déterminées et acceptées par les acteurs du réseau dans un contexte de confiance vigilante* » (page 311) ⁽¹⁷⁾ .

L'existence de relations, de même que leur fréquence et leur densité impliquent en effet une certaine cohésion, une solidarité (en tant qu'obligation des personnes les unes vis-à-vis des autres et de responsabilité mutuelle) entre les membres du réseau. S'installe alors un réseau de solidarité selon **A. AMIN** et **K. ROBINS** [1992]. Des auteurs tels que **DELAPIERRE M.** et **MICHALET C.A.** [1989] insistent notamment sur ce point en énonçant les principes suivants: " la solidarité avec les partenaires " ou " la confiance comme clé de voûte du système" pour expliciter ce concept de réseau.

Par ailleurs, selon **BRESSAND A.** [1994] : « ... la relation n'a pas à être inventée à chaque entrée en contact mais elle est, au contraire, construite, en tant que relation interpersonnelle à partir de composants clairement identifiés et en conformité avec un ensemble d'attentes précises » (page 273). Nous retrouvons là les idées directrices guidant la constitution d'un réseau pertinent et en action.

Enfin, selon une vision voisine, « *Le réseau est un ensemble hétérogène, mais nécessairement coordonné, de compétences détenues par ses membres* » (**PACHE G.** [1991] page 60 et **PACHE G.** et **PARAPONARIS C.** [1993]). Ce rassemblement hétérogène favorise la présence simultanée de divers acteurs, chacun apportant des savoir-faire en partie complémentaires.

Nous retiendrons qu'un réseau est bâti autour de relations diversifiées (économiques, sociales, culturelles), souvent informelles (comportements de confiance, fidélité, solidarité), mais aussi

⁽¹⁷⁾ On pourrait donc fort bien analyser un réseau à partir du couple théorique contrats / conventions qui a été à l'origine de nos développements des chapitres 3 et 4 respectivement. Cela exigerait toutefois une analyse du contenu de ces " conventions de réseau " qui dépasse notre propos.

organisées (autour de contrats, d'attentes précises). Reprenant des éléments d'analyse explicités dans les chapitres précédents, ces caractéristiques d'un réseau s'adaptent parfaitement au cas des P.M.E. et prestataires de conseils.

2.1.2. Le réseau : des échanges et des résultats divers

Cette structuration en réseau facilite alors (et ceci paraît particulièrement important pour les P.M.E.) par sa souplesse, l'élaboration de formes de communication diversifiées entre des personnes ou des groupes de personnes ainsi qu'une coordination collective entre les actions de chacun.

Apprécié en tant que mode de coordination inter-organisationnelle, le réseau tel qu'il a été défini trouve son existence et sa cohérence dans la communication et la circulation des informations, dans l'échange (plus large que le transfert) de compétences et d'expériences selon des flux multiples et parfois redondants. Les équipes de travail ainsi constituées et aux compétences multiples sont alors à l'origine de la création de complexes de compétences définis comme une association coordonnée de diverses compétences formant une entité dans le but de concourir à une activité ou un ensemble d'activités définies et à définir. A la suite de **M. BEL** et **A. ROSANVALLON** [1990], on peut dire qu'un réseau de ce type dispose d'une composante formation au moins implicite, qui se manifeste plus ou moins directement.

Le réseau apparaît alors simultanément comme producteur de synergies et réducteur de coûts. En effet,

- . c'est notamment pour répondre à l'indétermination croissante des limites entre la production, les transactions, la consommation ou l'utilisation (**A. BRESSAND** et **K. NICOLAIDIS** [1988]) que le réseau permet la mise en synergie des activités de chacun de ses membres. Il produit de ce fait lui-même de la synergie concourant en particulier à une économie de moyens (nous y reviendrons notamment dans l'encadré 5.2. du § 2.2.2.) ;

- . le réseau permet une économie de moyens ou une réduction de coûts (notamment de coûts informationnels) puisqu'il apparaît comme une structuration susceptible de pallier certaines des défaillances respectives du marché et de l'organisation (**A. BRESSAND** et **K. NICOLAIDIS** [1988], **P.A. JULIEN** [1994b], mais également **C. FOURCADE** [1993], **PASTORELLO M.H.**, **SIVESTRE H.** et **GOUJET R.** [1994]). Ces formes intermédiaires, qui combinent simultanément et à des degrés

différents des mécanismes d'allocations des ressources qui appartiennent au marché et à l'organisation, recouvrent les réseaux au sein desquels les acteurs sont liés par contrats (d'après **SAGLIO J.** [1990b]) ou de façon moins formelle : le réseau représente donc par un continuum de modes organisationnels (**LECOQ B.** [1991]).

Cependant, l'objectif de ces réseaux n'est pas d'éliminer la concurrence entre les entreprises membres. Il est de produire des mécanismes de régulations complémentaires à ceux du marché. Ainsi, au delà d'un simple forme intermédiaire entre le marché pur et l'organisation pure, le réseau est une forme hybride nous permettant de retenir, pour notre analyse, des éléments de nature diverses tels que : la flexibilité, l'acquisition et la transmission de savoir-faire, les processus d'apprentissage, la confiance, la solidarité, la réciprocité et la fidélité,... nombre de notions déjà évoquées à maintes reprises et qui prennent ici un sens complémentaire et élargi. Il est clair ici qu'au delà d'une structure d'échange marchand s'instaure une structure d'échange non marchand reposant « *sur le partage, par des acteurs socio – économiques, d'un ensemble de règles plus ou moins rigides et contraignantes, souvent d'origine informelle, qui définit un certain code de valeur, certaines normes de comportement, en un mot, les règles du jeu relationnel entre individus* » (**LECOQ B.** [1991], page 332).

La pertinence d'un réseau est soumise à l'existence d'un ou de plusieurs projets en son sein. Ces projets sont tout à la fois cohérents, connus et acceptés par tous les membres du réseau (ou au moins la majorité d'entre eux). Nous pouvons retenir les propos suivants de **BRESSAND A.** [1994] : « *La relation est donnée, d'emblée, comme plurielle, ce qui va de pair avec son caractère ouvert (on est face non pas à un prestataire mais à tout un ensemble de sous-groupes possibles parmi les autres " membres "). La coproduction y importe encore plus et elle est multiproduction, multicoopération (...)* » (page 274).

Ce processus résiliaire se traduit par un phénomène au cours duquel chacun, à sa manière, participe à la création, au renouvellement et à la valorisation de ressources immatérielles devenant ainsi spécifiques au réseau. En conséquence, le fonctionnement d'un tel dispositif génère une certaine valeur ou surplus dû à l'établissement d'une coordination entre différents agents, valeur pouvant correspondre à une rente informationnelle positive ⁽¹⁸⁾ pour

⁽¹⁸⁾ « *If the total sum of potential information value within a period is greater than the productive losses due to learning and communications, the emerging participatory mode performs better than the traditional mode in the short run and vice versa. We may call the difference : as information rents* » (**AOKI M.** [1990]).

les membres du réseau (AOKI M., GUSTAFFSON B. et WILLIAMSON O.E. [1990]) ou être obtenues par des externalités positives en s'appuyant sur l'environnement de l'entreprise en dehors de la relation marchande (COURLET C. et PECQUEUR B. [1990]) ⁽¹⁹⁾.

E. BROUSSEAU [1993b], quant à lui, définit ce surplus (dans le cas de l'établissement d'un contrat bilatéral) comme une quasi-rente organisationnelle lorsqu'il existe, pour l'un au moins des contractants, un avantage attendu. Cependant, rien ne garantit que le partage de cette rente informationnelle positive ou de cette quasi-rente organisationnelle soit satisfaisant pour chacun. Pourtant, il semble que la pertinence et la survie du réseau en question dépendent d'un partage jugé équitable de cette rente. De plus, selon D. FORAY [1990], qui s'appuie sur le cas de la recherche-développement coopérative, l'équilibre organisationnel dépend de la formation de cette quasi-rente, c'est à dire de la création de ressources spécifiques à l'échelle de l'organisation collective.

L'existence d'une rente informationnelle positive peut alors accroître la propension à coopérer et s'apparente peut-être à un mécanisme incitatif à la mise en commun de connaissances et de savoir-faire. Cette propension, selon A. ORLEAN [1994b], « *trouve sa source ultime dans la complémentarité objective des positions individuelles* » (page 20). Ainsi, la coopération entre deux ou plusieurs agents assure une satisfaction plus grande pour chacun de ces agents, par rapport à une situation dans laquelle chacun d'entre eux agit totalement seul. Il s'agirait également de tenir compte de l'existence éventuelle de ce que nous pourrions appeler une rente informationnelle négative dans l'hypothèse où les acteurs disposent de trop d'informations et qu'ils ne peuvent les traiter.

2.1.3. Le réseau : une structuration ouverte

Les frontières des réseaux ne sont pas fixes dans le temps, d'autant que les réseaux sur lesquels nous portons notre attention ne sont, en général, pas très structurés. En acceptant la création de nouvelles relations, il est possible d'élargir un réseau (GONZALEZ S. [1990]) et d'accroître sa propre flexibilité en renouvelant et en complétant de manière continue la combinaison de ses compétences. Par exemple, des comportements de fidélité non exclusive des P.M.E. vis à vis des prestataires de conseils (voir le chapitre précédent) ainsi que l'utilisation concomitante de consultants généralistes et spécialistes de la part de ces P.M.E., favorisent ce renouvellement.

⁽¹⁹⁾ On pourra également consulter COURLET C. et PECQUEUR B. [1992]

Pourtant, « *la théorie des réseaux montre que les réseaux formés par les organismes publics et parapublics comme ceux constitués par les entreprises avec leurs partenaires économiques ont tendance naturellement à se fermer sur eux-mêmes et à fonctionner en circuit fermé* » alors que, par exemple, « *l'existence d'un service export dans une P.M.E. facilite les interactions. Il apporte une compétence et une connaissance indispensable pour la professionnalisation de l'exportation, la recherche de nouveaux partenaires et, en fin de compte, aussi pour la dynamisation de l'environnement régional* » (LEO P.Y. [1993] page 567).

L'utilisation du concept de réseau introduit des difficultés supplémentaires dans l'explicitation de l'échange (COURLET C. et PECQUEUR B. [1990]). Compte tenu de l'existence de flux de relations non quantifiables, les échanges ne peuvent donc se ramener seulement à un coût ou à un prix. En effet, nous avons pu approfondir l'analyse du processus de coopération lorsque nous avons remarqué que pour différents projets successifs ou simultanés, des relations multilatérales identiques sont mises en oeuvre, de manière permanente ou tout au moins régulière et fréquente. A cet effet, nous avons pris en considération la nature des différentes relations entre les individus ou groupes d'individus, l'importance, les attentes et les éventuels résultats des projets mis en oeuvre, de même que la continuité qui pouvait s'exprimer dans ces relations et ces projets.

Il est clair que le fonctionnement en réseau repose sur l'existence de diverses relations, et notamment de relations multilatérales, et plus particulièrement sur l'activation de ces relations. Nous pouvons à présent préciser, à partir d'éléments empiriques, quels acteurs sont aptes à se coordonner selon cette procédure. Nous déterminerons alors, dans différents cas concrets, à l'initiative de quels acteurs ou institutions, et comment peuvent se créer et se perpétuer ces relations. Nous montrerons également, par l'intermédiaire d'un cas particulier, que certaines relations multilatérales, présentant des caractéristiques spécifiques, pouvaient s'analyser en termes de réseau.

2.2. Des relations multilatérales activées au sein des réseaux

Les relations multilatérales établies entre un nombre plus important d'agents sont plus complexes que les relations triangulaires envisagées dans le paragraphe 1/. De plus, elles ne sont parfois que très épisodiques et donc à large tendance informelle. Elles sont assimilées à des relations préexistantes au sein d'un réseau et activées à un moment ou à un autre. On peut alors différencier les relations principales des relations secondaires.

Dans le paragraphe suivant, nous examinerons cinq cas différents (représentant les formes les plus significatives) des relations multilatérales dont nous avons pu avoir connaissance ⁽²⁰⁾ . Les cinq cas seront présentés de manière indépendante les uns des autres. En effet, nous verrons ultérieurement (dans le § 3/) comment, dans la réalité, ces différentes configurations (y compris les relations triangulaires) pourraient s'imbriquer ou se superposer les unes aux autres. Les cas sont alors ici introduits sous la forme de modules de relations multilatérales.

- CAS N° 1 : Exemple de relations multilatérales entre la Direction Régionale du Commerce Extérieur, la Chambre de Commerce et des P.M.E.
- CAS N° 2 : Exemple de relations multilatérales entre la Direction Régionale du Commerce Extérieur et des prestataires de conseil
- CAS N° 3 : Exemple de relations multilatérales entre un syndicat professionnel et des P.M.E.
- CAS N° 4 : Exemple de relations multilatérales entre des P.M.E., clients, fournisseurs, membres de la famille et associés divers
- CAS N° 5 : Exemple de relations multilatérales entre des P.M.E. participant à une même action sectorielle

2.2.1. Des relations multilatérales : des cas diversifiés incluant des relations principales et secondaires

- a) CAS N° 1 : Exemple de relations multilatérales entre la Direction Régionale du Commerce Extérieur, la Chambre de Commerce et des P.M.E.

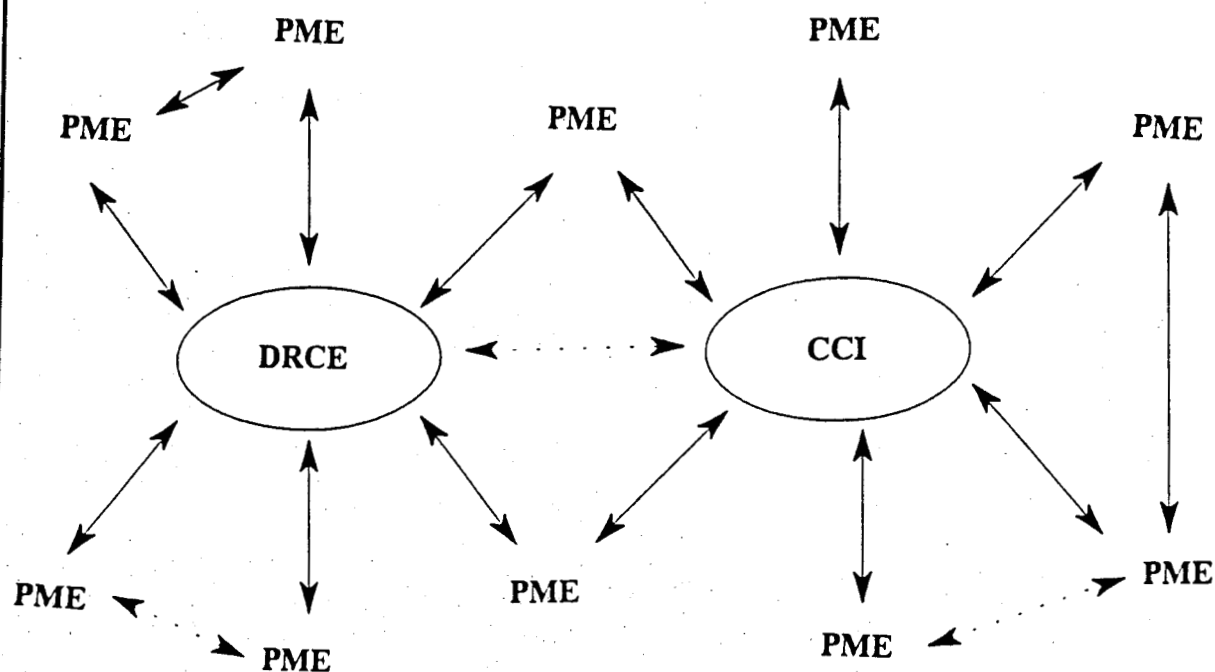
Dans ce cas, les relations s'établissent entre un organisme intermédiaire, en l'occurrence la DRCE (Direction Régionale pour le Commerce Extérieur) et tout un ensemble de P.M.E. exportant déjà ou susceptibles d'exporter prochainement, et requérant à cet effet des aides financières et/ou des informations pouvant faciliter leurs démarches dans ce sens.

⁽²⁰⁾ Nos propos sur ce point ne seront pas exhaustifs pour deux raisons : d'une part, il existe des formes très particulières et non représentatives de ces relations multilatérales et d'autre part, il existe d'autres formes de ces mêmes relations que nous ne connaissons pas.

Par exemple, nous aurions pu porter un intérêt aux relations éventuelles avec des grandes entreprises ou encore avec d'autres entreprises, petites ou grandes, voire d'autres institutions dans les pays étrangers.

Un responsable de la DRCE s'exprime alors en ces termes : « En général, nous suivons les entreprises. Finalement, nous disposons d'un fichier d'entreprises, entreprises que l'on a déjà vues ou qui ont reçu à un moment ou à un autre une aide. Et c'est vrai que c'est toujours plus ou moins le même vivier et c'est tout à fait normal : ce sont ces mêmes entreprises qui exportent. De nouvelles P.M.E. exportatrices, il n'y en a pas tous les jours ... C'est souvent nous qui contactons les entreprises, notamment dans le cadre de réunions d'informations. Lorsque par exemple, une entreprise étrangère vient dans la région, nous sélectionnons dans la région des entreprises qui pourraient être intéressées par une procédure de partenariat et on fait un mailing pour inviter ces entreprises mais également les Chambres de commerce,... De plus, parfois, ce sont les CCI qui organisent des réunions sur une destination étrangère précise pour l'exportation des P.M.E. ».

CAS 1 : Exemple de relations multilatérales entre
la Direction Régionale du Commerce Extérieur,
la Chambre de Commerce et d'Industrie et des PME



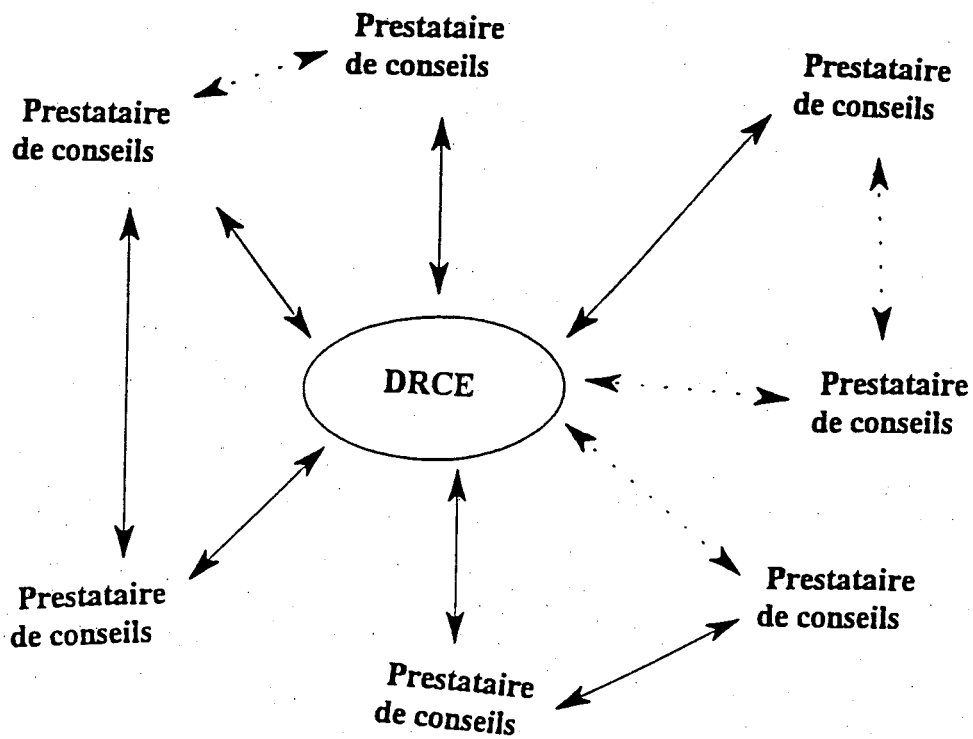
remarque : les flèches en continu représentent des relations régulières et construites entre les organisations alors que les flèches en pointillés représentent des relations plus épisodiques.

b) CAS N° 2 : **Exemple de relations multilatérales entre la Direction Régionale du Commerce Extérieur et des prestataires de conseil**

Dans le deuxième cas, la DRCE élabore des relations également multilatérales avec, cette fois, des entreprises de l'offre de services, autrement dit des prestataires de services de haut niveau (dans le cas présent pour des prestations liées à l'exportation).

Ainsi, la DRCE « rencontre les entreprises de l'offre de conseil. On organise des réunions dans le cadre de l'opération " 100 exportateurs " donc en vue de susciter la demande. On a des contacts réguliers avec certains offreurs. On s'appelle les uns les autres régulièrement pour se donner des renseignements, on s'échange des informations ».

**CAS 2 : Exemple de relations multilatérales entre
la Direction Régionale du Commerce Extérieur et
des prestataires de conseils**

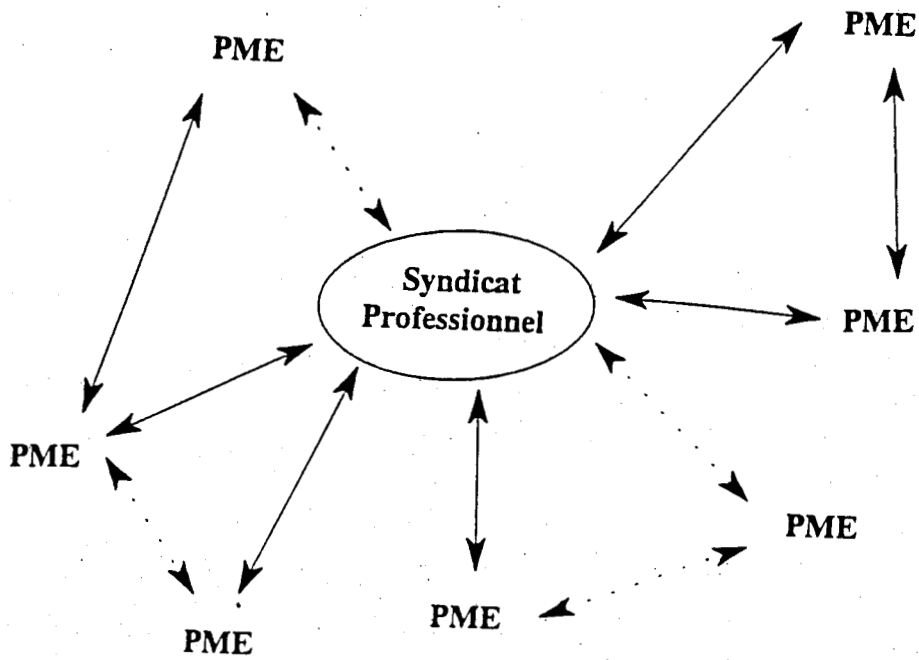


remarque : les flèches en continu représentent des relations régulières et construites entre les organisations alors que les flèches en pointillés représentent des relations plus épisodiques.

c) **CAS N° 3 :** **Exemple de relations multilatérales entre un syndicat professionnel et des P.M.E.**

Dans le troisième cas, les relations établies regroupent des P.M.E. d'un même secteur et le syndicat professionnel correspondant. Celui-ci est théoriquement proche de ces P.M.E. et donc susceptible de les aider à révéler et exprimer leurs besoins si cela s'avère nécessaire. Il organise également des réunions au cours desquelles les chefs d'entreprises des P.M.E. s'échangent des informations, des connaissances, des adresses ou encore des résultats d'expériences diverses (concernant, par exemple, l'achat de nouveaux matériels ou des recours à des prestataires de conseils). C'est le cas, dans le secteur agro-alimentaire, de la brasserie et de la chocolaterie-confiserie.

**CAS 3 : Exemple de relations multilatérales entre
un syndicat professionnel et des PME**



remarque : les flèches en continu représentent des relations régulières et construites entre les organisations alors que les flèches en pointillés représentent des relations plus épisodiques.

d) CAS N° 4 : **Exemple de relations multilatérales entre des P.M.E., clients, fournisseurs, membres de la famille et associés divers**

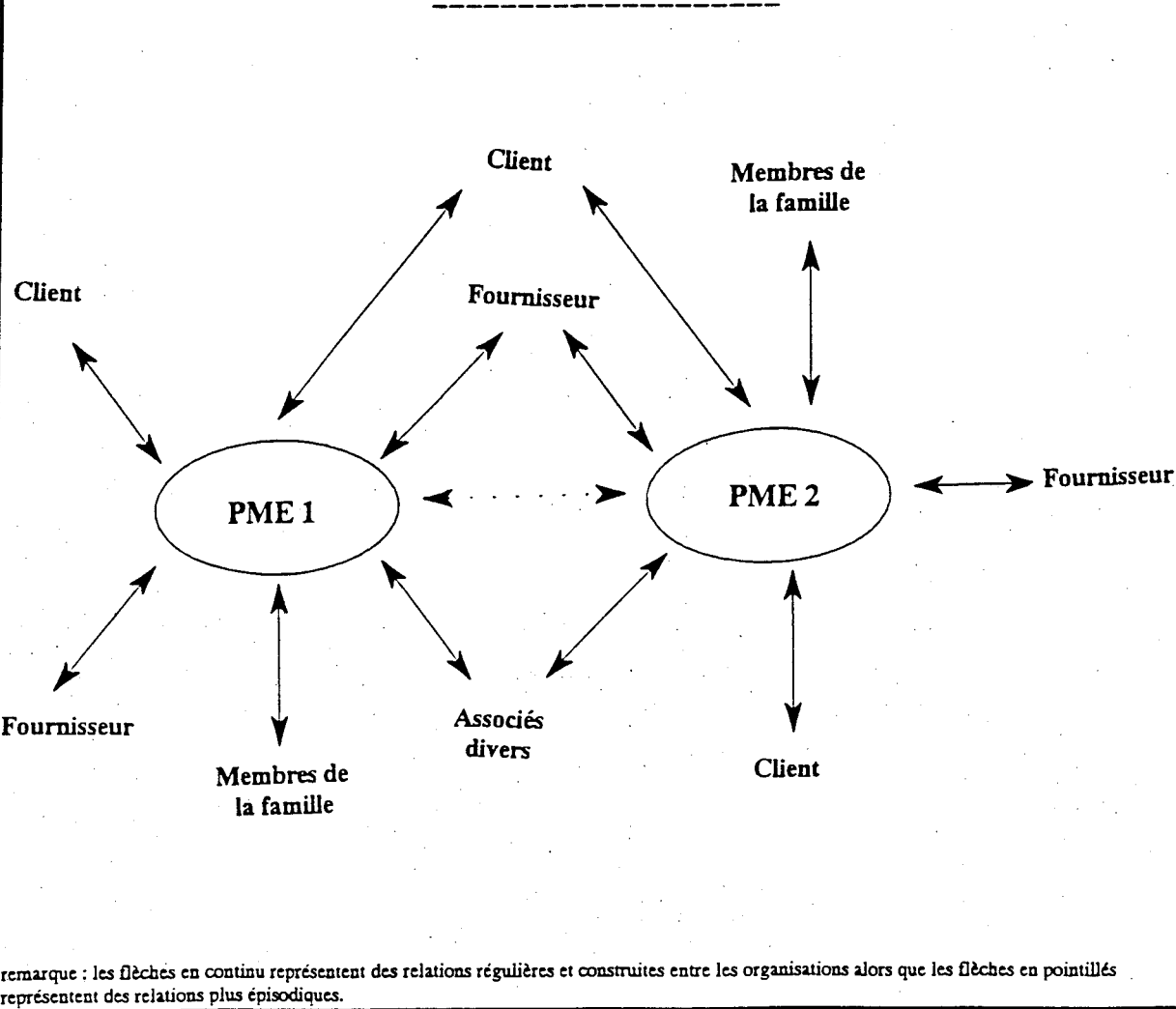
Dans le quatrième cas, les relations s'établissent entre les P.M.E. et certains de leurs fournisseurs. En effet, les fournisseurs, notamment de matériels, jouent parfois un rôle non négligeable en tant que sources de renseignements sur les marchés.

Par exemple, « *Lorsque nous avons construit une nouvelle ligne de production semi - automatisée, on l'a fait en collaboration avec les fournisseurs de machines, et non avec des consultants spécialisés* » (P.M.E. du secteur de la boulangerie industrielle).

J. ROMANO [1995] ajoute également, à ce type de relations, les clients, puis des collaborateurs, des associés ou des membres de la famille du directeur de la P.M.E., en tant qu'acteurs susceptibles d'influencer les décisions du dirigeant. Cet auteur regroupe ces différents intervenants potentiels sous le vocable " conseils naturels " . Ainsi, un réseau de contacts personnels semble être un véritable atout et il y aurait toujours, selon **M. GANTANBIEN** [1994], une relation plus ou moins personnelle entre associé et client.

Par exemple, dans le cas de l'exportation des P.M.E., une véritable " chaîne export " est parfois mise en place par les entreprises intéressées. L'objectif de celles-ci est alors d'utiliser au mieux ce " milieu " (**LEO P.Y., MONNOYER - LONGE M.C. et PHILIPPE J.** [1990]). En effet, de la même manière que pour d'autres activités, les P.M.E. n'exportent pas seules mais avec le concours de leurs clients, de leurs fournisseurs, des banques et de tous les organismes publics et parapublics susceptibles de les aider. Par ailleurs, tous ces intervenants ne sont pas sollicités avec la même intensité par les entreprises et ne sont même pas tous connus.

**CAS 4 : Exemple de relations multilatérales entre
des PME, clients, fournisseurs,
membres de la famille et associés divers**



e) **CAS N° 5 :** Exemple de relations multilatérales entre des P.M.E. participant à une même action sectorielle

Enfin, dans le dernier cas rencontré, les P.M.E. s'investissent dans des actions communes. Par exemple, elles se regroupent afin de participer à un salon international. En effet, les P.M.E. sont parfois de trop petites sociétés pour commencer elles-mêmes l'exportation, mais également pour recourir de manière individuelle à un consultant pour l'exportation (HEGO E. [1994]). Selon certains, une solution pour ces entreprises serait de se regrouper afin de mener des actions communes : c'est de cette manière que procèdent certaines P.M.E. du secteur de la chocolaterie – confiserie (de la région Nord Pas-de-Calais) qui parviennent à exporter grâce à une organisation et un fonctionnement particuliers. En effet, elles bénéficient d'actions et d'organisations sectorielles (salons internationaux, regroupement de quelques entreprises régionales complémentaires et non concourantes : elles font alors appel à un seul agent pour une seule et même opération). Dans ce cadre, le secteur de la chocolaterie – confiserie bénéficie d'un salon international qui se tient annuellement en Allemagne.

Un autre exemple emprunté à J.P. GRENOUILLET [1995] montre que, dans certaines circonstances, des PME agro-alimentaires souhaitent mettre en place une structure favorisant des travaux de réflexion et d'échanges. Ainsi, des PME de tailles disparates mais ressentant, par exemple, des contraintes similaires vis-à-vis de leurs clients élaborent une démarche d'apprentissage collectif, en gestion de la qualité dans le cas présent.

Toutes ces situations (CAS 1 à 5) s'apparentent alors à des situations de partenariat au cours desquelles chacun participe au processus de production de l'autre. P.A. JULIEN et M. MARCHESNAY [1988] définissent ainsi l'interactivité externe qui concernerait la personnalisation forte des relations avec les partenaires : « *L'écoute participative des besoins des partenaires (fournisseurs, clients, distributeurs,...) sera l'affaire de tous les membres de l'organisation* » (page 78).

Comme nous l'avons précisé antérieurement (voir le § 211), un des apports d'une organisation résiliaire est l'échange et donc la complémentarité des compétences et savoir-faire des membres du réseau. La dimension partenariale (pour des questions technologiques, commerciales, financières,...) est souvent déterminante pour la réussite d'un projet. Et pour preuve, selon l'ANVAR, 30 % des programmes d'innovation incluent des collaborations multiples (ANVAR [1995]). Les relations triangulaires entre un nombre très limité d'acteurs

sont donc parfois insatisfaisantes. Quant aux collaborations multiples, elles s'appuient sur la mise en action de tout un ensemble de relations latentes, elles-mêmes inscrites dans un réseau. Nous approfondirons largement cette idée dans le paragraphe 3.3.

Dans un ordre d'idée légèrement différent (relatif uniquement à l'offre de services de conseils), mais néanmoins caractérisé par des relations de type multilatéral, nous nous attachons maintenant à l'analyse de relations s'élaborant entre des prestataires de services exerçant dans différentes disciplines.

2.2.2. Des relations multilatérales entre des prestataires de services

C'est en particulier par l'intermédiaire des enquêtes que nous avons pu effectuer auprès de différents prestataires de services que nous avons eu l'opportunité de mettre en évidence des structurations organisées (de façon plus ou moins formelle) entre ces prestataires. Ceux-ci développent des relations de fréquence variable et disposent de rôles à la fois différents et complémentaires. Cet espace de relations multilatérales de professionnels a sa propre logique de fonctionnement : *« il s'agit d'un milieu qui s'autodéfinit en fonction d'une conception commune du professionnalisme et permet de faire face aux insuffisances d'information, de formation et d'expérience »* (ALTER N. [1990] page 54).

Cette collaboration, parfois étroite entre différents consultants, se déroule dans les cas concrets selon diverses modalités.

a) Les prestataires recherchent une proximité géographique

Cette collaboration peut avoir lieu de manière quasi permanente lorsque les prestataires sont localisés dans les mêmes locaux. C'est le cas des ruches d'entreprises ⁽²¹⁾, des pépinières ou des incubateurs d'entreprises par exemple. Certains estiment qu'ils *« ont une chance énorme d'être là, au sein de ces relations, qui tendent à former une espèce de bouillon de culture, ce*

⁽²¹⁾ Les ruches d'entreprises mettent à la disposition des jeunes créateurs, des locaux, un ensemble de services (secrétariat, fax, photocopies,...) et une équipe capable de les conseiller. Les directeurs de ces ruches disposent d'une double compétence : d'une part, ils sont responsables d'une ruche dont ils assurent la gestion et l'animation et d'autre part, ils sont experts dans un domaine particulier : finance, marketing, aide juridique et fiscale,... Les responsables travaillent en collaboration avec de nombreux partenaires locaux (mairies, organismes professionnels, chefs d'entreprises,...). Ils organisent régulièrement des rencontres sur différents thèmes et favorisent les coopérations avec les pays Européens.

qui nous permet de réfléchir constamment au devenir des entreprises, à ce qu'elles deviendront d'ici cinq à dix ans » (consultant en qualité).

Pourtant, la proximité géographique n'est pas une condition nécessaire à l'établissement de liens coopératifs entre les consultants. Une étroite collaboration peut naître entre des prestataires géographiquement éloignés, *« le téléphone ainsi que le fax facilitant largement les démarches réciproques »* (consultant en formation). *« Il convient donc d'une part, de ne pas exagérer l'importance de la proximité géographique des acteurs et d'autre part, de ne pas nécessairement imputer des effets positifs à cette proximité »* (MICHUN S. [1994] page 234).

b) Un prestataire de service cherche à sous – traiter une partie de son activité à d'autres prestataires

C'est notamment pour faire face à deux besoins possibles de la part des prestataires que ce type de coopération prend effet : un besoin en termes de sous-traitance de capacité ou un besoin en termes de sous-traitance de spécialité.

Dans le premier cas, la sous-traitance correspond à une décharge de travail de la part d'un des prestataires envers un autre. Les deux aspects sont alors plus ou moins concurrents, au moins sur certaines missions. Mais dans certaines limites, ils acceptent la complémentarité.

Dans le deuxième cas, la sous-traitance correspond à une prescription de mission de la part d'un prestataire auquel s'adresse une demande qui n'est pas en adéquation avec ses compétences. Ce prestataire renvoie alors la demande à un collègue d'une autre société de service, à une de ses connaissances. Cette appellation de sous-traitance de spécialité est apparemment justifiée : *« Il nous arrive de travailler avec des partenaires extérieurs, c'est à dire avec des gens qui ont des compétences particulières sur un problème »* (consultant en environnement).

Et il ajoute : *« C'est un choix que nous faisons continuellement entre développer de nouvelles compétences au sein de l'entreprise et développer des relations de sous-traitance avec des gens que l'on connaît bien. Quant à nous, nous dispatchons le*

travail et en conséquence, nous utilisons, selon les cas, chacune de ces deux méthodes » ⁽²²⁾ .

M.C. MONNOYER-LONGE [1994] complète notre point de vue concernant le partenariat lors de prestations de services intellectuels : « *sur des prestations difficiles à spécifier et à délimiter précisément, le partenariat apporte un " plus " qui fait tout l'intérêt de cette forme de collaboration. Il n'y a pas alors contrôle en cours ou à posteriori des interventions précises du partenaire, ou tout au moins pas de contrôle imposé mais négocié et souvent réciproque. On se situe alors dans un registre de confiance qui vise précisément à permettre des économies de contrôle* » (page 239).

A la suite de **D. SEGRESTIN** [1993] (cité par **J. ROMANO** [1995]), nous pourrions qualifier une telle situation de "phénomène de cotraitance" .

c) Un exemple de relations multilatérales entre des prestataires de services : vers une mise en réseau des partenaires

Dans l'encadré 5.2, nous explicitons un cas de ce type de relations multilatérales. Nous avons rencontré ce type de structuration plusieurs fois parmi les prestataires de services intellectuels. Notre enquête fournit une illustration de ce type de situation : la personne rencontrée nous en a ainsi expliqué succinctement le fonctionnement et les éventuels apports pour chacun des membres et l'assimile, en partie, à une organisation en réseau.

Ce réseau, ainsi élaboré, a été mis en oeuvre en vue de la construction, à la périphérie d'une ville, d'une zone industrielle où s'établiront diverses entreprises industrielles et de services. Les relations au sein de ce réseau définissent son existence. Elles sont ponctuelles et cependant, par des processus de confiance et de fidélité, ce sont des relations identiques ou tout au moins en grande partie similaires qui s'installent à chaque nouveau projet entre les mêmes agents.

⁽²²⁾ Concernant la sous-traitance de spécialité, d'autres propos d'un consultant et cabinet d'études peuvent également être mentionnés ici : « *Pour des problèmes très spécifiques, des gens viennent travailler chez nous. On les choisit selon les capacités dont ils disposent et, suivant la taille du projet auquel ils sont affectés, ils restent un, deux ou trois mois... Ils sont, par exemple, ingénieurs dans un domaine véritablement spécifique (chimie,...) et mettent en oeuvre des critères de connaissances bien particuliers, connaissances qui ne sont pas chez nous une constante dans la demande... En fait, ils travaillent chez nous ou dans d'autres cabinets de manière ponctuelle* ».

ENCADRE 5.2 : RESEAU DE PRESTATAIRES DE SERVICES :

UN EXEMPLE

Au sein de ce réseau de prestataires, l'un des acteurs dispose d'une fonction d'interface mais joue également un rôle d'animateur de cette équipe largement pluridisciplinaire (car comprenant des économistes, architectes, paysagistes, auditeurs, bureaux d'études, consultants en environnement, etc.). L'objectif est de rassembler ces personnes de manière à créer une volonté et une compétence communes en vue de la réalisation d'un projet. L'équipe pluridisciplinaire favorise une culture commune ainsi qu'une conception commune d'appréhension des opérations : *« on est en train, en fait, de s'organiser dans un réseau qui est aujourd'hui informel mais qui est très nettement en cours de formalisation. C'est un réseau encore moléculaire et pour l'instant, on gère de la synergie entre nous »*. Jusqu'à présent, le réseau ne possède pas de formes juridiques véritablement définies. Cependant, devant la fréquence des projets requérant ce type de compétences, la recherche d'une structuration complètement différente devient nécessaire.

La formalisation d'une telle structuration apporte tout à la fois des contraintes et des moyens. Par exemple, les propos suivants sont cités par l'acteur interface : *« Je travaille avec des architectes, consultants,... qui ont des secrétaires, du matériel informatique,... qu'ils n'optimisent pas toujours, pendant que je ressens les mêmes besoins et que je n'ai pas toujours la capacité d'investissement adéquate ... une certaine mise en commun de ces moyens serait parfois opportune. Pourtant, la toile d'araignée tissée entre les acteurs devrait être la plus serrée possible, ce qui est parfois difficile »*.

La pluridisciplinarité de l'équipe d'intervention impose que chacun apporte ses propres compétences complétant celles dont disposent les autres. Le réseau se construit progressivement et dans le cas présent, les agents qui sont intégrés, même de manière informelle à ce réseau, se connaissent bien avant l'élaboration de celui-ci (relations familiales ou relations estudiantines (voir notamment la contribution de SAUVIAT C. [1994])).

A ce sujet, l'animateur de ce réseau précise que : *« Le réseau est un élément supplémentaire par rapport à l'activité de chacun, c'est un apport individuel et cela devient un apport collectif pour l'ensemble du réseau. L'important, ce n'est pas seulement que l'on ait deux ou trois (voire plus) cellules différentes, l'important c'est que l'on ait la relation entre toutes les cellules »*.

Nous retiendrons de cette deuxième partie de chapitre l'idée principale qu'une structuration en réseau permet des coopérations singulières entre un ensemble d'acteurs. Ceux-ci s'organisent autour d'un projet précis. Cependant, certaines relations demeurent largement informelles et donc diversifiées.

Par ailleurs, l'existence même de ce type de configurations résiliaires repose sur l'activation de relations multilatérales, et plus précisément sur l'existence de modules de relations multilatérales que nous avons pu repérer empiriquement.

C'est notamment la diversité de ces relations multilatérales qui fondent les caractéristiques géographiques, temporelles, techniques et financières des réseaux. A ce niveau, nous avons pu distinguer des relations principales et des relations secondaires dans chacun des modules. Autrement dit, il est évident que les " liens forts " et les " liens faibles " entre les acteurs considérés définissent des relations fréquentes ou épisodiques, reposent sur des tâches différentes, ont des objectifs différents,... Pourtant, cette démarche analytique ne semble pas complète dans la mesure où les modules de relations multilatérales sont, la plupart du temps, imbriqués les uns dans les autres, ils s'articulent et participent à la formation de complexes de modules. C'est cette perspective apparemment plus " achevée " que nous examinons dans la suite.

Ainsi, nous introduisons maintenant de nouvelles caractéristiques relatives à l'élaboration d'un réseau et renvoyant, selon nous, à une conception tout à fait particulière du réseau. Ainsi, la solidité des liens du réseau et l'irréversibilité qui en découlent, renvoient à une notion "d'embeddedness" que nous expliciterons.

Nous retrouvons ces éléments dans les travaux de A. RIP et P. GROENEWEGEN [1989] lorsqu'ils montrent que la fabrication des faits scientifiques au sein d'un réseau « (...) obéit dans tous les cas aux mêmes mécanismes fondamentaux : l'association d'éléments hétérogènes (...) qui combinés les uns aux autres, finissent par produire un effet de solidité. (...) Peu à peu, cette solidité " composée ", qui résulte d'un compromis passé entre des exigences multiples et contradictoires, gagne en irréversibilité » (page 171-172).

3/ L'INSERTION DES PME DANS UN CONTEXTE RELATIONNEL ET RESILIAIRE

Nous nous arrêterons tout d'abord sur l'analyse, d'ordre théorique, de la notion "d'embeddedness" pour caractériser l'insertion des P.M.E. dans des réseaux.

Nous passerons ensuite à une approche plus empirique. Nous resituerons alors cette notion "d'embeddedness" dans le cas des P.M.E. et des consultants.

Enfin, nous procéderons à une synthèse de l'ensemble des éléments, en particulier empiriques, avancés dans ce chapitre. Nous montrerons comment à partir d'un réseau latent (composé de modules de relations multilatérales) émerge un réseau ad hoc (mis en oeuvre sur la base de complexes de modules de relations multilatérales) mobilisant certains acteurs et donc certaines relations.

3.1. L'insertion relationnelle locale des P.M.E. : la notion " d'embeddedness "

Le concept d'insertion sociale (ou concept "d'embeddedness") désigne des situations où l'on s'intéresse à la manière dont les acteurs s'insèrent dans un contexte relationnel et résiliaire. Nous serons en mesure de faire ressortir des effets positifs et négatifs de cette insertion sociale, effets tels que : une solidité progressivement élaborée des relations personnelles, une certaine irréversibilité des conséquences d'une telle construction, une réduction du niveau de l'incertitude présent au moment des transactions et un apprentissage collectif.

En effet, c'est la « *notion de réseau qui permet de dépasser le problème de frontières d'entreprises dont la fonction repose de manière croissante sur la capacité à faire circuler et à traiter l'économie d'information tandis que la production et la relation deviennent indissociables* » (BREISSAND A. et NICOLAIDIS K. [1988] page 155).

Dans le cas des P.M.E., les relations sociales pertinentes sont essentiellement (et le plus souvent uniquement) des relations locales. Tous les acteurs en jeu s'insèrent dans un contexte territorial particulier caractérisé par la création et l'évolution permanente d'un certain nombre de règles, de normes et de procédures (MICHUN S. [1994]). De cette manière, chaque entreprise noue des liens avec d'autres entreprises, industrielles et de services, mais également avec des banques, des organismes professionnels, des organismes de recherche, des décideurs politiques,... Ces liens (d'ordre marchand et non marchand) sont d'intensité variable et de fréquence variable. Certains peuvent être perçus comme étant conflictuels pour certaines entreprises alors que d'autres sont, au contraire, tissés dans un contexte de confiance réciproque.

Dans un réseau, il existe à la fois des moyens normatifs, symboliques et culturels qui guident les comportements des acteurs à l'intérieur du réseau, et ceci d'autant plus qu'il s'agit de réseaux denses, c'est à dire des réseaux dans lesquels les liens sont nombreux. M. GRANOVETTER [1992] analyse de cette manière certains des effets "d'embeddedness" sur l'action économique des individus. Par exemple, au sein d'un réseau, il existe des contraintes de rapports personnels : il y a alors réciprocité des relations entre les individus ou groupes d'individus et les comportements de chacun, pris individuellement, concentrent, selon M. GRANOVETTER [1992], une partie stabilisée des attentes des relations en cours. Par exemple, ces attentes engendrent des externalités et des phénomènes cumulatifs, notamment au plan des compétences (GUILHON B. et GIANFALDONI P. [1990]).

De cette manière, un réseau très dense, en termes de relations personnelles, et simultanément très organisé, devient un réseau pertinent, sur le plan de l'action collective, de la coordination. Il accepte par exemple, dans une large mesure, des accords tacites entre ses membres ⁽²³⁾ .

De plus, les principes tels que la confiance, la manifestation d'une identité commune, la solidarité ou encore la connivence sont, dans la réalité, complétés par d'autres tels que la fidélité et la réputation, celles-ci jouant un rôle substantiel dans l'élaboration, la permanence et la consolidation de cette construction sociale qu'est le réseau et en conséquence dans la constitution et l'existence d'identités collectives (SAGLIO J. [1990b]). Les codes de conduite, auxquels sont soumis les membres du réseau, participent également à cette permanence et cette consolidation.

Nous pouvons à présent différencier les " simples " relations multilatérales des relations insérées dans des réseaux. En effet,

- . si les relations multilatérales sont en majorité informelles, ponctuelles et peu fréquentes : il n'y a pas (ou peu) d'effet " d'embeddedness " et il n'y a pas non plus de réseau actif ;

- . au contraire, il existe des effets " d'embeddedness " si le réseau en question est actif. Les relations sont alors formelles et informelles, mais fréquentes et organisées, parfois permanentes, et développent des comportements de confiance et de fidélité. Une certaine tendance à la normalisation se fait ressentir au sein de ce réseau.

Plus précisément, selon M. GRANOVETTER et R. SWEDBERG [1992] et [1994], l'action économique est une action socialement située : « *l'action économique est socialement située et on ne peut l'expliquer à partir des seules motivations économiques. Elle est insérée (embedded) dans des réseaux permanents de relations personnelles, bien plus qu'elle n'est le*

⁽²³⁾ En ce qui concerne les services de type conseil, et notamment le besoin des P.M.E. dans ce type d'activités, comme le suggère J. ROMANO [1995] : « (...) on mesure bien les limites d'une approche du conseil qui ne traiterait que du rapport entreprise / cabinet - conseil. L'analyse plus globale des situations de recours à conseil permet d'appréhender un tissu complexe de réseaux de relations nouvelles établies à l'occasion du recours à conseil externe. Que ces relations soient initiées et développées en interne, en interne / externe, qu'elles recouvrent un caractère formel ou plus informel, on assiste en fait à une mobilisation de ressources extrêmement variées. Celles-ci sont fortement dépendantes de la qualité du tissu socio - économique au sein duquel sont intégrées les P.M.E. » (page 273).

fait d'acteurs atomisés » . Ils définissent alors le réseau comme un « *ensemble régulier et concret de contacts ou de relations sociales continues, entre des individus ou des groupes d'individus. Une action effectuée par l'un des membres du réseau est insérée parce qu'elle se traduit par une interaction avec les autres individus »* (GRANOVETTER M. et SWEDBERG R. [1994] page 121). Ce type d'analyse s'applique à des études de comportements tels que la confiance ou au contraire la malveillance (M. GRANOVETTER [1985]).

Dans le cas qui nous occupe, et en reprenant certains des aspects développés dans le quatrième chapitre, nous pouvons ici faire référence à d'éventuelles conduites opportunistes de la part des agents. Les conduites peuvent faire l'objet de sanctions lorsqu'il y a insertion sociale des actions économiques. En effet, tout autant l'antisélection (nous rappelons qu'il s'agit d'un biais se manifestant lors de la négociation des contrats lorsque l'une des parties est moins bien informée que l'autre sur les conditions précises de la transaction) que l'aléa moral (correspondant à un opportunisme apparaissant au cours de l'exécution des contrats lorsque l'un des deux agents peut se permettre de ne pas respecter les promesses faites au moment de la signature du contrat) sont à priori limitées sinon proscrites dans le cas d'une situation "d'embeddedness". Selon N. ALTER [1990] « *le réseau crée des systèmes de dépendance, des principes moraux, qui réduisent la liberté des acteurs »* (page 151).

Réseau et confiance deviennent alors deux mécanismes complémentaires (KARPIK L. [1992]) et composent une forme de régulation spécifique, en classant les qualités et en assurant la continuité de l'échange. Pour J. SAGLIO [1990b], dans une configuration telle que le réseau, la confiance entre les partenaires devient le support principal de leur relation et de l'agrégation des intérêts. Il ajoute : « *l'échange économique et le paiement ne sont plus que des moyens de renforcer et d'alimenter cette confiance »* (page 8).

Au cours des chapitres précédents, la confiance était entendue dans le cadre de relations et de coopérations strictement bilatérales. Toutefois, à aucun moment, nous n'avions exclu la possibilité de comportements de confiance plus larges, s'inscrivant dans des relations de type multilatéral et en fin de compte dans des relations de type résiliaire. C'est ici que la confiance semble prendre tout son sens comme base des relations existantes au sein d'un réseau. Une telle idée converge avec les conceptions de O.E. WILLIAMSON [1993] pour qui le cadre de transactions strictement bilatérales n'est pas suffisant pour comprendre la production de la confiance puisque celle-ci implique nécessairement des médiations sociales.

Nous attachons ici un intérêt à la solidité des liens existants au sein du réseau ainsi qu'à une certaine irréversibilité qui en résulte. Il semble que la confiance (en tant que consolidation des liens existants) soit une condition nécessaire (même si elle n'est pas suffisante) à cette "solidité" et à cette "irréversibilité".

L'irréversibilité se traduit (pour M. CALLON [1991]) en termes de durabilité (qui pourrait s'apparenter pour nous à la fidélité) et de robustesse (qui se traduirait pour nous comme des comportements de confiance). Elle correspond à un accord qui se durcit et qui exclut le retournement en arrière. Dans ce cadre, la continuité du réseau se trouve consolidée par ce dispositif de réduction des risques qu'est l'institution de la confiance (KARPIK L. [1992]).

Dans le cas des P.M.E. et de leur éventuel recours à des prestations de services intellectuels, on va voir que cette situation d'insertion locale se traduit par l'interconnexion de trois réseaux. Celle-ci permet alors aux P.M.E., éventuellement clientes de conseil de développer des relations de service simultanées avec un plus grand nombre d'agents afin de créer un terrain propice aux transferts de connaissances et de savoir – faire.

3.2. " L'embeddedness " ⁽²⁴⁾ dans le cas des P.M.E. et des consultants : une interconnexion de trois types de réseaux

On considère ici l'ensemble des acteurs qui ont une influence, de près ou de loin, sur le recours des P.M.E. aux activités de conseil et sur la relation de service qui s'établit entre ces P.M.E. et ces prestataires.

Comme le montre le schéma n° 5.1. ci-dessous, nous distinguerons trois réseaux imbriqués :

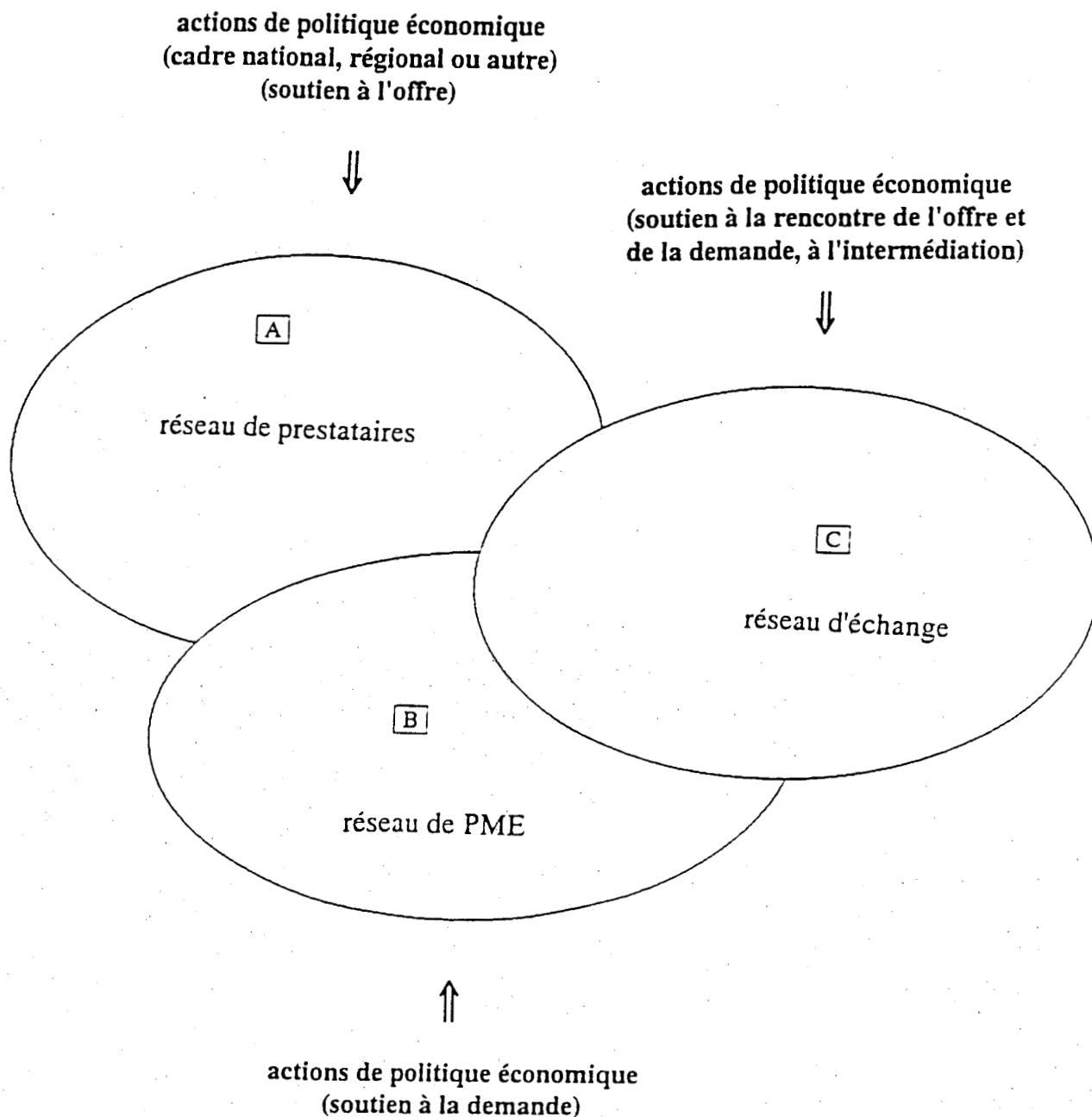
- A réseau de prestataires
- B réseau de P.M.E.
- C réseau d'échange

Les réseaux sous-entendus ici sont construits sur la base de différents modules de relations multilatérales. Le réseau " intégral " est alors caractérisé par l'imbrication de ces trois " sous-réseaux " , eux-mêmes constitués à partir de l'agencement de différents modules de relations multilatérales. L'objectif est de montrer que, quelle que soit la configuration adoptée, on retrouve les relations triangulaires et multilatérales précédemment mises en évidence (§1 et §2).

⁽²⁴⁾ au sens de M. GRANOVETTER [1985]

SCHEMA 5.4. : P.M.E., PRESTATAIRES DE SERVICE, ECHANGE :

UNE INTERCONNEXION DE TROIS TYPES DE RESEAUX



C'est de l'interconnexion de ces réseaux et des actions de politique économique (dans un cadre national, régional ou autre) jouant sur chacun de ces réseaux que naissent les relations P.M.E. / consultants et qu'elles se consolident.

On peut rappeler que ces réseaux A et B, et dans une moindre mesure le réseau C, sont essentiellement bâtis sur des relations personnelles, sur des groupes d'individus qui se connaissent ou apprennent à se connaître (SAUVIAT C. [1994]). On retrouve alors l'analyse menée au cours des chapitres précédents (chapitres 3 et 4) en termes de relations personnelles, de confiance, puis de certification et de réputation et enfin de fidélité.

A. le réseau des prestataires de services : Nous avons déjà largement évoqué ce type de réseau dans l'encadré n° 5.2. Il rassemble, en général, des professionnels exerçant leur activité dans des domaines différents mais complémentaires, l'avantage étant la mise sur pieds d'une équipe de travail pluridisciplinaire, pour un projet précis. Ces prestataires consolident progressivement le réseau en conduisant des projets communs. Cependant, un tel réseau peut également se construire autour d'un secteur ou d'une profession particulière ⁽²⁵⁾.

Dans ce cas, les actions de politique économique menées notamment au plan national et régional favorisent le soutien de cette offre ⁽²⁶⁾ en participant à l'émergence puis à la consolidation du réseau. Elles mettent à la disposition de cette offre des moyens financiers et permettent le transfert de connaissances et d'informations.

B. le réseau de P.M.E. : On s'intéresse ici aux utilisateurs des prestations de service, les P.M.E. dans le cas présent, que celles-ci appartiennent ou non à un même secteur.

Dans ce cas, les organisations de soutien à la demande ⁽²⁷⁾, menant également des actions sur les plans national et régional, ont une fonction informationnelle et intellectuelle et une fonction d'aide financière et incitative au conseil et à l'investissement immatériel (cf. partie 1/ de ce chapitre 5).

⁽²⁵⁾ « Ce phénomène résiliaire n'a pas la même intensité et la même régularité selon les services. Il est relativement ancien dans des secteurs comme la publicité ; il est plus récent dans des secteurs comme l'audit et le conseil en recrutement. Dans les années 80, il gagne presque tous les secteurs du conseil » (GALLOUJ C. [1993b] page 248).

⁽²⁶⁾ Sur ce sujet, on pourra consulter GALLOUJ C. [1993b].

⁽²⁷⁾ id. ⁽¹⁹⁾

C. le réseau d'échange : On tient compte de l'ensemble des autres acteurs, supports matériels et organisations dont les rôles sont la mise en relation de l'offre et de la demande, ainsi que le soutien simultané à l'offre et à la demande et à la rencontre des acteurs de l'offre et de la demande. Il s'agit, pour les membres de ce réseau et pour ceux qui en promeuvent le développement, d'élaborer un langage commun et des connaissances communes afin qu'il y ait adaptation de l'offre à la demande. Ces acteurs, supports et organisations peuvent être rassemblés dans des salons, forums, clubs, annuaires, base de données,... ou simplement des relations personnelles.

Dans ce cadre, les actions régionales et nationales apportent leur soutien au réseau d'échange et donc (indirectement) à l'offre et à la demande. En fait, l'action a lieu sur chacun des réseaux, sur le fonctionnement des marchés, et donc sur l'environnement socio – économique local afin de fournir aux membres des réseaux une " culture générale des services " . Les acteurs sont privés et publics (banques, assurances, experts comptables,... et collectivités locales, enseignement supérieur,...).

En tout état de cause, il est impossible de concevoir l'existence de tels réseaux dans le cadre de relations anonymes entre tous les acteurs en jeu. Même peu fréquentes et ponctuelles, les relations personnelles sont primordiales dans ce cas particulier de conseil aux P.M.E. Le déroulement de la prestation de conseil, soumis à l'existence préalable de relations personnelles, a lieu à l'interconnexion de ces réseaux puisque, pour le prestataire comme pour le client : « *l'information pertinente se concentre fondamentalement dans des systèmes de relations interpersonnelles que l'on nomme des réseaux – échanges* » (KARPIK L. [1989] page 192).

En effet, le prestataire recherche de nouveaux clients tandis que le client choisit son prestataire. Tous les deux ont besoin d'informations et s'adressent, à cette occasion, à une tierce personne (ou un organisme tiers). Celle-ci « *devient le délégué ou le garant de celui dont il parle* » (KARPIK L. [1989] page 192). Prestataire et P.M.E. ont alors confiance en ce prescripteur qui d'un côté crée une relation offreur / prescripteur et de l'autre une relation acheteur / prescripteur (HATCHUEL A. [1992]).

Il est clair que l'on retrouve ici des relations triangulaires telles qu'elles ont été définies dans le paragraphe 1/. Cette fois pourtant, elles s'érigent non plus seulement entre trois acteurs mais entre des réseaux d'acteurs. Autrement dit, elles s'instaurent entre des modules de relations multilatérales.

3.3. Synthèse des comportements relationnels et résiliars latents ou manifestes entre les acteurs d'une prestation de conseils

Nous savons maintenant qu'il existe des configurations idéal – typiques de relations triangulaires et de relations multilatérales : nous les avons appelées modules de relations, ceux-ci sont centrés autour des PME et des prestataires de services. Cependant, à un niveau supérieur, nous avons également montré que les PME s'inséraient dans un contexte relationnel et résiliaire. Il semble donc que ces modules s'organisent en tant que complexes de modules constituant les réseaux.

On montrera que les relations triangulaires (explicitées dans le §1 de ce chapitre), tout comme les relations multilatérales (analysées dans le §2) sont en fait inscrites dans des réseaux en tant que relations actuelles et ponctuelles. Elles sont donc limitées dans le temps et dans l'espace. On mettra alors en évidence des interconnexions latentes ou manifestes (cf. schémas respectifs des cas A, B, C et D que nous présentons dans la suite) entre les acteurs ne participant pas à la relation en cours.

Dans la limite d'une certaine distance, « (...) *de la proximité des agents et des opérations naissent des relations répétées et privilégiées déterminant à terme une dynamique collective* » (FOURCADE C. [1995] page 2). La proximité des agents est ici prise au sens large puisqu'elle traduit aussi bien, selon cette auteur, la proximité géographique (la distance géographique) et la proximité fonctionnelle (la distance temps) ainsi que la proximité qu'elle appelle organisationnelle. C'est cette approche en termes de proximité organisationnelle qui semble le mieux convenir à notre propre analyse puisqu'elle prend en compte les médiations organisationnelles et se réfère donc à l'espace économique entre les agents, les organisations et les institutions. Le texte de M. DELPIERRE [1987] confirme cette idée : « (...) *l'aide à la maîtrise d'oeuvre apportée à la PME ne semble pas pouvoir être le fait d'un seul individu ou d'une seule structure. Elle tend à être constituée par une trame de rapports privé – public, marchand – non marchand (...)* » (DELPierre M. [1987] page 72).

Les différents cas présentés ci-après de manière schématique réutilisent des éléments empiriques déjà présentés au cours de ce chapitre et ne sont donc pas exhaustifs de la réalité. En fait, il semble possible de faire émerger d'autres configurations en utilisant l'ensemble des relations latentes (progressivement construites et intégrées au capital immatériel de l'entreprise) de ce type de réseau.

3.3.1. Diverses représentations schématiques de l'insertion relationnelle des PME

On lira les quatre schémas suivants en tenant compte des indications ci-dessous :

- les traits en pointillés évoquent des relations éventuelles, i.e. des relations ayant déjà existé dans le passé ou simplement susceptibles de se développer ultérieurement,
- les traits pleins mettent en évidence des relations actuelles, i.e. activées momentanément, régulièrement ou non, de manière renouvelable ou non, et ceci pour un projet précis,
- les traits pleins plus épais (pour les CAS C et D) montrent comment se construit le complexe de modules lorsque l'existence de ces modules a été confirmée.

Les quatre cas explicités successivement ci-après sont les suivants :

- a) CAS A : L'inscription des relations multilatérales DRCE – CCI – PME – prestataires de services dans un réseau
- b) CAS B : L'inscription des relations multilatérales syndicat professionnel – PME – clients – fournisseurs – membres de la famille – associés divers dans un réseau
- c) CAS C : L'inscription des relations triangulaires PME – prestataires de services – intermédiaires dans un réseau
- d) CAS D : L'inscription des relations multilatérales entre des prestataires de services dans un réseau

Afin de présenter ces différents cas représentatifs d'une partie seulement de la réalité, nous procéderons de la même manière que pour les relations multilatérales. Autrement dit, nous avancerons des exemples de ces diverses situations avant d'en proposer un schéma représentatif.

Pour les cas A et B cependant, nous ne ferons que donner une représentation schématique. Il s'avère en effet que les complexes de modules représentant ces cas transparaissent dans les cas C et D. Toutefois, il nous est apparu souhaitable de les mentionner ici de manière indépendante dans la mesure où nous pourrions plus facilement différencier les complexes de modules des relations triangulaires ou multilatérales mentionnées dans les paragraphes 1/ et 2/ de ce chapitre.

a) CASA : L'inscription des relations multilatérales DRCE – CCI – PME – prestataires de services dans un réseau

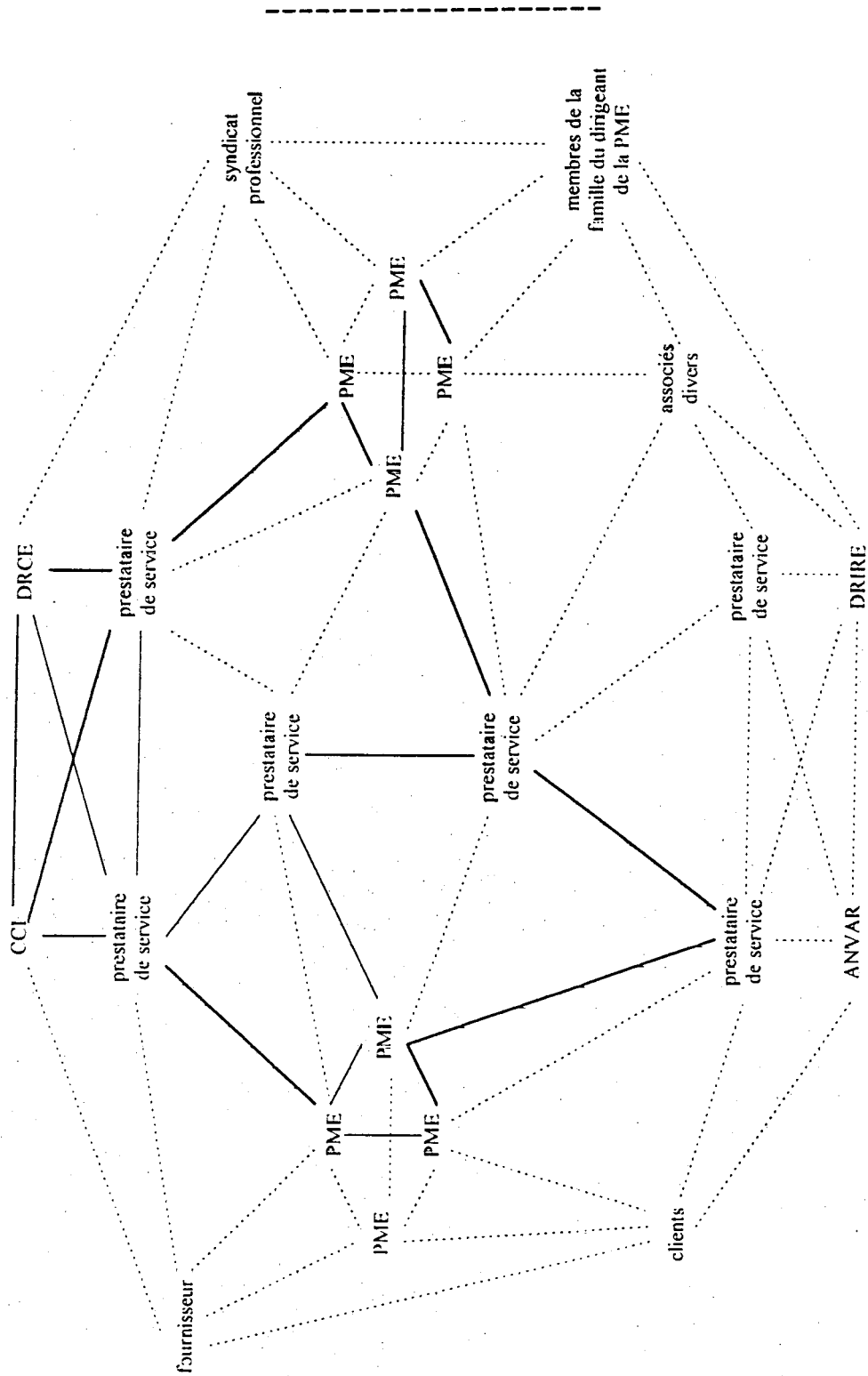
Ce premier cas représente la construction d'un complexe de modules autour de deux modules de relations multilatérales tels qu'ils ont été abordés dans le paragraphe 2.1.1.

- le module 1 : Exemple de relations multilatérales entre la DRCE, la CCI et les PME
- le module 2 : Exemple de relations multilatérales entre la DRCE et des prestataires de conseils

Nous pouvons interpréter cette représentation schématique en reprenant certains des propos tenus lors des entretiens. On peut alors considérer que :

- un premier groupe de PME souhaitent collaborer pour un projet précis ayant trait à l'exportation. Ces entreprises s'adressent à différents prestataires de services et contactent, afin de mettre en oeuvre ce projet, la CCI et la DRCE. De leur côté, et pour ce même projet pour lequel ils ont été contacté, ces organismes peuvent également et directement solliciter, au nom des PME intéressées, certains autres prestataires de conseils,
- une interprétation similaire peut être avancée pour un deuxième groupe de PME au sujet d'un projet lié cette fois à la qualité par exemple.

**CAS A : L'inscription des relations multilatérales
DRCE - CCI - PME - prestataires de services
dans un réseau**



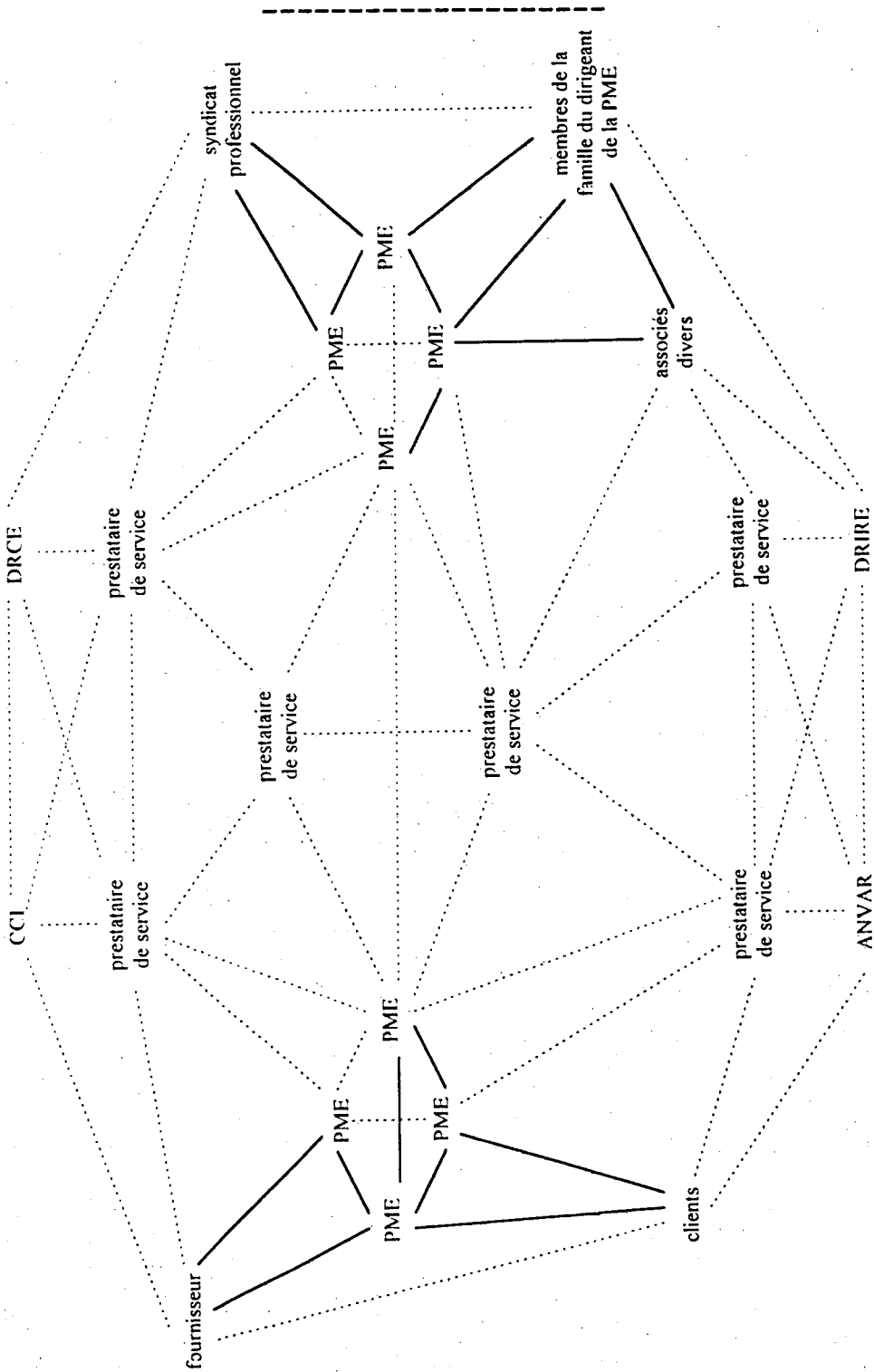
b) CAS B : L'inscription des relations multilatérales syndicat professionnel – PME – clients – fournisseurs – membres de la famille – associés divers dans un réseau

On ne peut véritablement parler ici de complexe de modules puisque, dans cette représentation, les deux modules restent indépendants. On y retrouve :

- le module 3 : Exemple de relations multilatérales entre un syndicat professionnel et des PME
- le module 4 : Exemple de relations multilatérales entre des PME, des clients et fournisseurs, des membres de la famille et associés divers des PME.

En réalité, on peut dire que la représentation sous forme de complexe est ici inadaptée puisque les relations ne sont pas élaborées pour un projet précis mais pour l'ensemble des activités des PME intéressées.

CAS B : L'inscription des relations multilatérales
syndicat professionnel – PME – clients – fournisseurs –
membres de la famille – associés divers
dans un réseau



c) CAS C : L'inscription des relations triangulaires PME – prestataires de services – intermédiaires dans un réseau (centré sur les PME)

On se situe dans le cas d'une adhésion de la PME à un réseau, grâce à l'établissement de relations triangulaires PME – prestataire de service – intermédiaire (telles qu'elles ont été définies dans le paragraphe 1/ de ce chapitre 5).

Nous expliciterons trois exemples :

- un complexe de relations PME, prestataires de conseils, ANVAR, DRIRE, DRCE, CCI (exemple 1)
- un complexe de relations PME, prestataires de conseils, Comité de Promotion Nord Pas-de-Calais, CERTIA Interface, Centres Techniques, Réseau de Diffusion Technologique (exemple 2)
- un complexe de relations PME, prestataires de conseils, Maison des Professions, Agence Régionale de Développement (exemple 3)

Exemple 1

Nous pouvons, par exemple, justifier que les relations triangulaires PME – prestataires de services – **ANVAR** sont à l'origine de l'insertion des PME dans un contexte résiliaire.

En effet, depuis 1990, l'**ANVAR** participe à la création d'un maillage de relations multilatérales accessibles aux PME. Autrement dit et en observant le schéma de la page suivante, on identifie les relations triangulaires suivantes :

- . PME – prestataire de service – **CCI**
- . PME – prestataire de service – **DRCE**
- . PME – prestataire de service – **DRIRE**
- . PME – prestataire de service – **ANVAR**.

Au sein de ces relations triangulaires, il est évident que le rôle d'interface n'est pas toujours attribué au même intermédiaire. Cependant, et dans la situation qui nous intéresse à présent, l'**ANVAR** contribue largement à l'élaboration d'un tissu de relations multilatérales. Par exemple, l'Agence travaille en collaboration avec les **CCI** ou encore les **DRIRE**,... et favorise

de ce fait la coopération entre d'autres acteurs comme le montre le schéma. Sur celui-ci, les relations complémentaires précitées sont matérialisées par des doubles traits pleins.

Cet exemple confirme la coexistence de différentes relations triangulaires et donc de modules de relations. Mais il n'y a pas juxtaposition de ces configurations. On assiste en effet à des interconnexions de ces modules de relations et en conséquence à l'émergence de complexes de modules.

L'objectif est ici, selon l'ANVAR, de chercher à s'adapter de manière permanente aux besoins des entreprises. Le maillage préconisé s'affirme alors sous la forme d'une définition des orientations stratégiques de cette institution telles que : une ouverture internationale, une recherche de partenaires avec les acteurs de l'innovation, un fonctionnement externe en réseau,... (28). On montre alors que l'activation de relations simplement triangulaires peut donner lieu, à l'initiative d'un seul acteur, à de multiples autres relations entre :

- plusieurs PME,
- divers prestataires de conseils,
- quelques organismes intermédiaires,
- des organismes intermédiaires et des prestataires de conseils.

Exemple 2

Le Comité de Promotion Nord Pas-de-Calais (29) contacte le CERTIA Interface (30) au sujet d'une entreprise qui connaît un problème technique.

Le CERTIA Interface prend alors contact avec cette entreprise et joue, en conséquence, un rôle de " conseils en conseils " (tel que nous l'avons défini dans le §1). Il s'avère que celle-ci souhaite être conseillée sur le choix d'un **centre technique dans la région**. En effet, elle envisage de faire faire une série de mesures complexes, et notamment de procéder à la

(28) Ces orientations ont été concrétisées depuis maintenant quelques années grâce : au lancement d'un réseau de diffusion technologique (s'appuyant sur les CRITT, les CCI, les DRIRE les laboratoires de recherche et autres acteurs du développement industriel régional), au lancement de l'aide au partenariat technologique européen, à l'internationalisation des bourses de technologies et des forums de capital,...

(29) Le Comité de Promotion Nord Pas-de-Calais a pour mission de promouvoir les produits agro alimentaires régionaux en représentant ces produits dans les salons nationaux et internationaux.

(30) Les missions du CERTIA Interface sont de mettre en place des actions de communication entre les acteurs de l'agro-alimentaire et d'accompagner les entreprises dans l'identification de leurs besoins, dans la recherche de centres de compétences, dans la recherche de financements, dans l'organisation de groupes de recherche & développement et de commissions techniques, dans la mise en place de partenariats.

détermination de valeurs pasteurisatrices sur des produits carnés et des produits à base de poissons.

Cependant, le fait de travailler sur deux secteurs agro – alimentaires différents (les produits carnés et les produits de la mer) ne facilite pas la démarche puisque les centres techniques sont spécialisés dans un secteur agro – alimentaire particulier. Le rôle du **CERTIA Interface** est alors de proposer les centres techniques régionaux les plus à même de présenter, auprès de l'entreprise concernée, l'ensemble des aides régionales auxquelles elle peut prétendre dans le cadre de ce type d'études.

L'entreprise (une PME de 16 personnes, disposant de peu de moyens financiers) rencontre un premier **Centre Technique Régional** (que nous appellerons **CTR. A**) qui lui présente les aides régionales susceptibles d'être compatibles avec ses propres besoins.

Le **CTR. A** propose alors une **PTR (Prestation Technologique Réseau)** pour l'ensemble de l'étude (produits carnés et produits de la pêche). Cependant, et sachant qu'il ne peut pas prendre en charge la partie du projet reposant sur les produits de la pêche, le **CTR. A** propose à la PME de sous-traiter cette partie de l'étude relative aux produits de la pêche à un autre centre technique régional, le **CTR. B**.

La PME prend alors la décision suivante : elle choisit de diviser son étude en deux études distinctes :

- la première étude correspondant aux mesures à réaliser sur les produits carnés, étude pour laquelle elle fera intervenir le **CTR. A**,
- la deuxième étude relative aux mesures à mettre en oeuvre sur les produits de la mer sera confiée au **CTR. B**.

la PME définit ensuite un ordre de priorité pour ces deux travaux et il s'avère que la première étude est plus urgente que la seconde. L'entreprise se décide alors, dans un premier temps, à réaliser la première étude d'un coût d'environ 16 000 Francs TTC. Elle bénéficie alors d'une **PTR (Prestation Technologique Réseau)** attribuée par le **réseau RDT** ⁽³¹⁾ . Cette procédure est très rapide puisqu'un délai de 48 heures suffit à obtenir le financement. Enfin, la PME n'avance pas la somme totale. Il lui revient de payer les 25 % non financés.

⁽³¹⁾ La Prestation Technologique Réseau attribuée par le Réseau de Diffusion Technologique (RDT) est une subvention permettant de financer un projet innovant. Elle est versée à hauteur de 75 % du montant TTC du projet et est plafonnée à 36 000 Francs T.T.C. Elle est gérée et accordée par l'ANVAR.

Concernant la deuxième étude, la PME juge qu'il serait souhaitable de la concrétiser dans un deuxième temps, c'est à dire dans quelques mois et avec l'aide d'un **FRIAA** ⁽³²⁾. Ce type de subvention est accordé pour un audit de cinq jours dans l'entreprise à hauteur de 80 % du montant de l'audit et est plafonné à 25 000 Francs. C'est ce taux de remboursement à 80 % (au lieu de 75 % pour la **PTR**) qui a orienté la décision finale de la PME en ce qui concerne ce deuxième projet. Cependant, dans le cas d'un **FRIAA**, la PME doit avancer au prestataire de service la somme due au titre l'étude menée, et c'est ensuite le **FRIAA** qui la rembourse.

Nous pouvons ici faire la remarque suivante : cet exemple qui, dans la réalité, n'est pas un cas particulier, est typique de l'insertion des PME dans un réseau construit autour de diverses organisations d'intermédiation et dans lequel existe une certaine concurrence entre les différents organismes susceptibles d'accorder des aides financières. Il existe donc un véritable marché sur lequel agissent ces prescripteurs.

Par ailleurs, il semble que la décision finale prise par la PME, décision qui consiste justement à faire jouer la concurrence entre deux types d'aides possibles, la **PTR** et le **FRIAA**, ne soit pas nécessairement la meilleure. En effet, d'une part la **PTR** ne peut pas être renouvelée avant deux ans et d'autre part, une subvention du **FRIAA** exige la mise en place d'un dossier en général assez long à instruire.

La PME aurait peut être mieux fait d'accepter une subvention **PTR** pour l'ensemble des deux études et donc de conserver la possibilité d'utiliser une subvention **FRIAA** pour un autre projet ultérieurement.

Exemple 3

Nous retranscrivons ici le cas d'une entreprise qui recherche des partenaires en Europe (et plus particulièrement en Italie, Espagne, Angleterre.). Pour cela, elle souhaite s'adresser à un prestataire qui aurait pour mission de trouver ces partenaires européens selon un cahier des charges précis. Cette entreprise étant adhérente à la **Maison des Professions**, elle sollicite tout d'abord cet organisme afin,

–d'une part que celui-ci lui recommande un consultant susceptible de lui apporter ce dont elle a besoin et,

⁽³²⁾ FRIAA : Fond Régional aux Industries Agro – Alimentaires

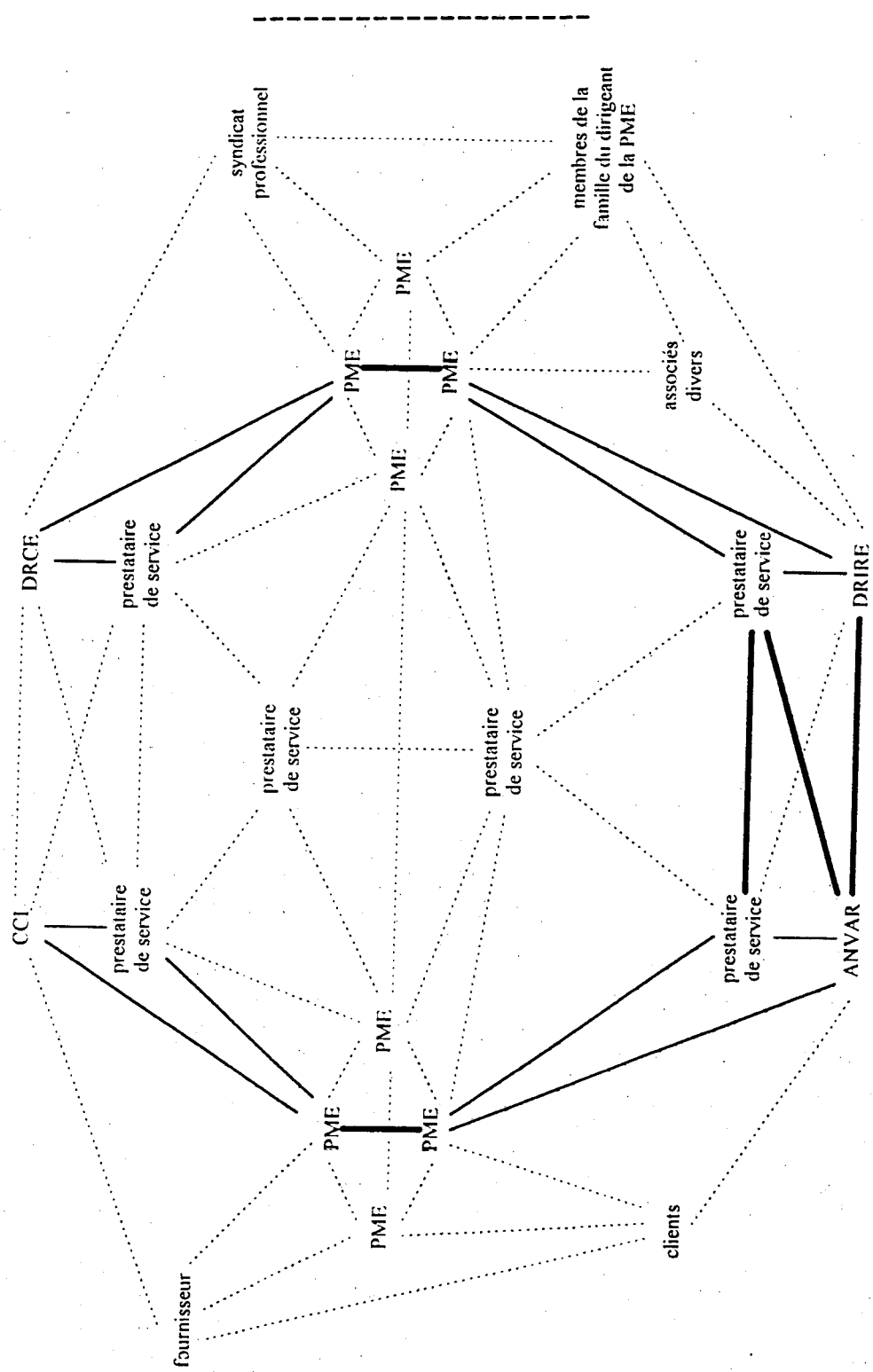
– d'autre part, que celui-ci lui promeuve les actions de l'**Agence Régionale de Développement** (ARD) puisque cette agence serait en mesure de délivrer, pour cette opération, une subvention FRAC (pour un montant d'environ 35 000 francs financé à hauteur de 80%).

Autrement dit, les quatre acteurs en jeu ici (une PME demandeuse, l'ARD, la Maison des Professions et un consultant " agréé " par l'ARD) travaillent de concert. Les relations entre ces différents agents sont donc plus larges que des relations simplement trilatérales. Nous pouvons mettre en évidence l'ensemble des relations de coopération suivantes activées au moment de la mission de conseil (les autres relations demeurant dans ce cas des relations latentes) :

- . Maison des Professions – PME – ARD
- . Maison des Professions – PME – consultant
- . Maison des Professions – consultant – ARD.

Sur le schéma de la page suivante, nous avons essayé de traduire le fait que la PME était encadrée dans un ensemble de relations diversifiées : elle est le noyau de cette configuration.

CAS C : L'inscription des relations triangulaires
PME – prestataires de services – intermédiaires
dans un réseau



d) CAS D : L'inscription des relations multilatérales entre des prestataires de services aux PME dans un réseau (centré sur les prestataires de conseils)

C'est notamment à partir de l'article de E. DECOSTER et A. MATTEACCIOLI [1991], qui traite plus particulièrement de l'impact des réseaux d'innovation sur les milieux locaux, que nous pouvons illustrer cette dernière configuration.

Ainsi, et en reprenant leur exemple (de la page 486 de leur article), on peut montrer que, pour un projet précis (ici lié à l'innovation), les actions des sociétés de conseils et de divers acteurs régionaux s'articulent. Les deux auteurs expliquent alors qu'au niveau local, les sociétés de conseils possèdent quelques relations bilatérales et triangulaires avec leurs clients, les CCI, les CRITT ou encore les agences de l'ANVAR,... L'exemple que ces auteurs présentent de manière détaillée semble nous intéresser à plusieurs niveaux. Ils mettent en évidence les informations suivantes :

- les consultants et les institutions locales sont partenaires pour le projet en question,
- dans l'équipe de travail ainsi constituée autour de ce projet, chaque acteur apporte ces compétences propres dans des domaines connexes,
- cette équipe est renforcée par l'établissement de relations personnelles telles que d'autres sociétés de conseils, des clients ou encore des ministères voire des consultants localisés dans des pays étrangers.

Autrement dit, et on retrouve alors certains résultats avancés de manière théorique dans ce chapitre, le réseau ainsi élaboré est caractérisé par une logique de partenariat :

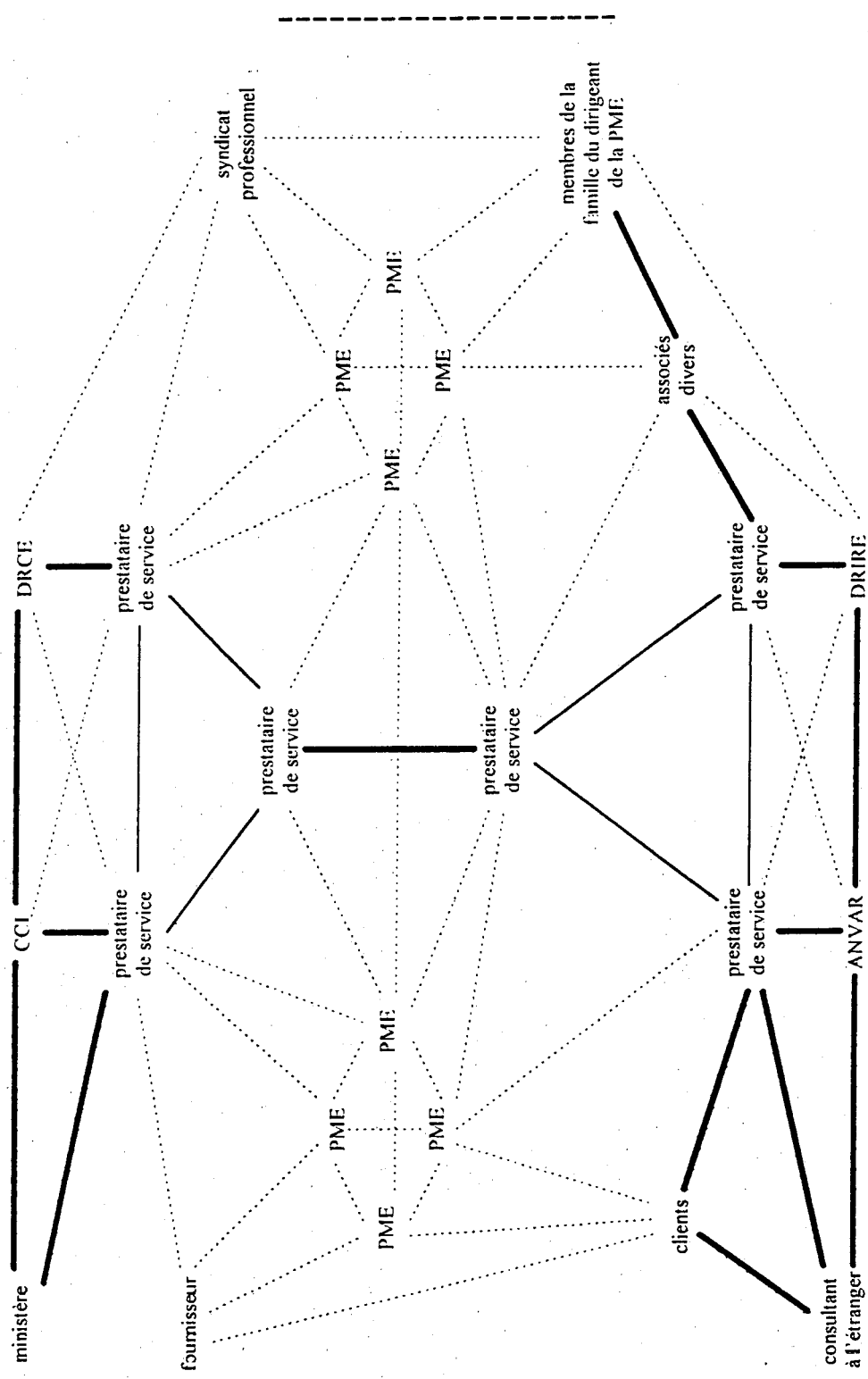
« Le réseau devient multidimensionnel (...) il n'est plus seulement un capteur et un diffuseur de l'information, il devient un lieu d'interface de compétences pointues et variées. L'information horizontale et multidimensionnelle complexifie le réseau et permet la réactivité en " polyconsulting " (compétences croisées) en favorisant les synergies et les apprentissages collectifs (...) où chacun des acteurs du réseau apprend avec les autres et des autres. Ce qui contribue également à la créativité du réseau » (DECOSTER E. et MATTEACCIOLI A. [1991] pages 486 et 487).

Il est incontestable que cet exemple illustre deux faits majeurs :

- d'une part le fait que des relations simplement et initialement multilatérales entre des prestataires de conseils s'étendent à d'autres acteurs pour ensuite participer à leur propre insertion dans l'organisation résiliaire ainsi construite,
- et d'autre part que les rôles des institutions intermédiaires (au sein des relations triangulaires) tels que nous les avons définis au début de ce chapitre (§ 1.2.) s'orientent, notamment dans ce type de configuration, vers une fonction qui s'apparente à du conseil.

Sur le schéma de la page suivante, les traits doubles pleins préfigurent à l'inscription des P.M.E. dans le contexte résiliaire. En effet, dès qu'une de ces PME s'adresse à un prestataire de service, la relation qui, jusqu'à présent était latente entre ces deux acteurs, s'active. De son côté, le prestataire " met en service " l'ensemble de ces relations partenariales avec d'autres prestataires de services ou d'autres organismes d'intermédiation.

**CAS D : L'inscription des relations multilatérale
entre des prestataires de services
dans un réseau**



3.3.2. Quelques éléments d'interprétation de ces configurations

A partir de ces quatre configurations, on remarque que les relations triangulaires, multilatérales ou résiliaires ne sont pas différentes. Elles sont simplement complémentaires dans le temps, dans l'espace et en termes organisationnels (prenant en compte les médiations organisationnelles selon C. FOURCADE [1995]). Elles peuvent donc être activées simultanément ou successivement selon les cas. Un même acteur peut momentanément s'intégrer à une relation triangulaire et, simultanément ou successivement à une autre relation triangulaire ou multilatérale,... L'activation de certaines relations latentes, plus ou moins informelles et spécialisées dépend du choix de travailler en partenariat. Le choix initial n'est donc pas seulement celui d'un acteur (dans le cas de relation prioritairement triangulaires) mais celui des réseaux d'un même module.

Chacun des agents du réseau participe à l'existence même du réseau. Les agents impliqués managent le réseau en organisant les complexes de modules qui le constituent.

Les quatre configurations schématisées reposent sur une même base : l'ensemble des acteurs susceptibles de jouer un rôle plus ou moins important auprès de la PME lors du recours à un prestataire de conseil. Dans chacun des quatre cas, on voit apparaître les mêmes relations latentes. L'objectif était alors de mettre en relief ce qui constitue les relations triangulaires et multilatérales activées ponctuellement : les différents modules représentatifs de ces relations sont alors combinés afin de parvenir à des représentations de complexes de modules ⁽³³⁾.

Dans ce cadre, l'allocation des ressources, tout autant matérielle qu'immatérielle, est particulière. L'objectif d'une telle organisation du système productif est de favoriser la mise en place d'une coordination reposant sur un projet productif commun : « (...) *les différents "réseaux" s'entrecroisent à un moment donné pour un besoin particulier* » (DAPHY E. et RAVEYRE M.F. [1987] page 88). Ce projet productif commun suppose une stabilisation des relations d'échange sur des plans d'actions différents. Chacun adapte ses propres actions à un double niveau : en interne (entre les individus d'une même organisation) et en externe (entre les organisations elles-mêmes).

⁽³³⁾ Sur ce sujet, M. CALLON [1992] s'exprime de la manière suivante : « *En permanence des réseaux s'ouvrent, ou bien maintenant leur cohérence interne, ils deviennent de moins en moins indispensables à d'autres réseaux. On voit que ces agrégations de réseaux peuvent s'analyser dans les mêmes termes que les réseaux eux-mêmes. Il suffit de concevoir que les réseaux deviennent des éléments d'autres réseaux mais également que les éléments d'un réseau donné peuvent à tout moment redevenir des réseaux à part entière (...). On retrouve alors des réseaux qui se mettent en position stratégique en devenant des points de passage obligé pour le fonctionnement d'autres réseaux ; des réseaux capables de se défaire facilement des faisceaux de relations qui les font vivre, pour en recomposer de nouveaux... Les relations entre réseaux passent bien entendu par des intermédiaires (...)* » (page 73).

Les acteurs (notamment les PME et les prestataires de services) appartiennent à des mondes différents (cf. chapitre 4), mondes dans lesquels les rationalité, les systèmes de valeur et les comportements sont différents. Ils cherchent alors à se coordonner dans un même monde. Le fait de s'organiser en relations triangulaires et multilatérales permet à ces deux mondes de se rapprocher. Enfin, l'insertion dans un réseau favorise des chevauchements entre ces deux mondes, particulièrement sur certains points déterminants de la prestation de conseils aux PME. De part et d'autre, les acteurs modifient alors leurs cadres de référence.

Dans la majorité des cas, les P.M.E. sont véritablement insérées dans une organisation résiliaire : celle-ci reste cependant très générale et soumise à l'existence de multiples relations. Elle ne présente pas de dichotomie évidente entre réseaux formels et réseaux informels au sens de **B. PLANQUE** [1991]. Les configurations exposées (CAS A, B, C et D) sont alors des configurations intermédiaires entre les deux types de réseaux (formels ou informels) si, comme **B. PLANQUE** [1991] on les définit de la manière suivante.

- **Le réseau formel** est défini en tant que réseau visible, composé d'acteurs clairement identifiés. Il est fermé et stabilisé dans un type de relation contractuellement figée en vue d'un objectif précis. Il est concrétisé par une trace écrite et fixé au terme d'une démarche programmée dans le temps.
- **Le réseau informel** est défini en tant que réseau caché, composés d'acteurs divers, mouvants et difficiles à repérer. Il est ouvert et entretient d'incertaines relations fluctuantes au contenu mal cerné. Les relations sont latentes ou épisodiques, sans objectif unique, clair et permanent.

Dans la réalité, et comme l'ont démontré les quatre cas présentés, cohabitent les deux types de réseaux. **B. PLANQUE** [1991] l'explique en ces termes : « *Bien souvent, les réseaux les plus " formels " ne peuvent fonctionner que parce qu'ils possèdent aussi, parallèlement à leur structure visible, une dimension, un contenu relationnel "informel", non directement lisible, non écrit, non contractuel* » (page 307) ou encore : « (...) *en règle générale, les réseaux possèdent à la fois une dimension " formelle " et un dimension " informelle " dont chacune joue un rôle dans la régulation des transactions. Plus exactement, la plupart des réseaux impliquent à la fois des relations formalisées au terme d'une contractualisation et d'autres relations qui, peut-être moins apparentes n'en sont pas moins importantes* » (**PLANQUE B.** [1991] page 308).

« *Le réseau prend différentes formes au cours du temps, ses éléments constitutifs changent, s'agencent différemment, mais le réseau conserve son identité malgré ces changements* » (MAILLAT D., CREVOISIER O. et LECOQ B. [1991] page 411). Ce type de réseau est donc à la fois stable et changeant. Constitué de complexes de modules, le réseau tel que nous l'avons abordé se modifie lorsqu'évolue l'agencement des complexes de modules de relations triangulaires et multilatérales.

Enfin, à côté de la distinction faite entre réseau formel et réseau informel, distinction adéquate à notre problématique, on pourrait également, à la suite de M. MARCHESNAY procéder à une analyse du caractère résiliaire des spécificités des PME selon un critère qui serait la logique d'action du réseau. De manière succincte, on peut dire que selon cette logique, on distingue le réseau hiérarchique (dans lequel une firme leader commande le réseau), le réseau personnalisé (basé sur des relations inter-individuelles), le réseau partenarial (qui repose sur des contrats et des conventions entre les acteurs) et le réseau concurrentiel (au sein duquel il y a mise en concurrence des entreprises).

De manière générale et dans la réalité, on a le plus souvent affaire à des réseaux hybrides (comme l'ont montré les différents cas étudiés de manière empirique) construits sur deux, trois voire quatre types de ces réseaux.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Le recours des P.M.E. aux activités de conseil n'est pas, encore aujourd'hui, devenu une démarche habituelle et organisée de leur part. Il s'agit pour elles de développer un espace relationnel leur permettant de pallier ce manque d'investissements en ressources immatérielles. Au delà des prestataires de conseil, un grand nombre d'autres agents, aux fonctions multiples, s'emploient à cette tâche.

Ainsi, nous avons vu que les relations qu'entretiennent les P.M.E. peuvent tout d'abord être triangulaires. Dans ce cas, elles s'établissent entre les P.M.E., les prestataires de conseils et des intermédiaires divers dont les fonctions peuvent aller de la simple intermédiation à des aides financières et incitatives au recours aux activités de conseils.

De manière plus large, les relations peuvent également reposer sur des organisations résiliaires entre ces P.M.E., ces prestataires de conseils et de multiples autres agents tels que : des intermédiaires et des prescripteurs divers, des distributeurs et des fournisseurs, des relations plus personnelles,... On remarque alors que ces relations dites multilatérales, sont reconnues principales ou secondaires. Ainsi, le " multilatéralisme " ne prend tout son sens que lorsque se développent d'authentiques structurations en réseaux, lieux privilégiés de réduction de l'incertitude, de production de confiance et de fidélité, de mise en relation d'acteurs à priori éloignés sous l'angle de leurs " mondes " (au sens de **SALAIS R.** et **STORPER M.** [1993]) et de leur compétences. Les réseaux semblent bien constituer les lieux centraux de production des conventions, règles et dispositifs cognitifs sans lesquels le marché du conseil aux P.M.E. ne peut se développer. Une telle organisation est un facteur structurant à l'émergence d'une forme particulière de coordination. Ces conventions, règles et dispositifs cognitifs ne s'élaborent pas toujours de manière volontaire, spontanée et sur le court terme. Au contraire, il semble que ces organisations résiliaires soient générées par une construction sociale issue d'un processus progressif, historique.

Pourtant, l'objectif des réseaux n'est pas de supprimer la concurrence entre les entreprises (nous avons d'ailleurs pu mettre en évidence, à partir des entretiens effectués, que des P.M.E. travaillaient en commun à la réalisation d'un projet à l'exportation, par exemple). L'objectif du réseau n'est pas non plus de se substituer au marché. L'utilisation de ce type de structuration

permet d'organiser, parallèlement aux mécanismes de marché, d'autres mécanismes de coordination, de procéder à une articulation entre règles sociales et règles économiques.

On a également vu dans ce chapitre qu'il ne suffisait pas, toutefois, d'invoquer et de convoquer la notion très générale de réseau : il est utile et possible de distinguer des types différents de réseaux qui participe chacun à sa façon à la production et à la circulation des informations, des savoirs et des attentes réciproques de comportement. En effet, les P.M.E. sont véritablement insérées dans ce contexte résiliaire. Elles font partie intégrante de différents agencements modulaires possibles grâce à des relations manifestes et actuelles ou seulement potentielles et latentes. Les complexes de modules relationnels qui résultent de cette interprétation expliquent l'ensemble des interactions entre les acteurs concernés plus ou moins directement par ce processus de coordination.

On conclura ce dernier chapitre par une dernière hypothèse que nous n'avons pas les moyens de vérifier sur la base de l'enquête effectuée, mais qui nous paraît vraisemblable. On a vu, à la fin du chapitre quatre, que la coordination P.M.E. / consultant passait par un travail de rapprochement des " cadres " de référence et de pensée, le point de départ étant très souvent caractérisé par l'inscription des deux protagonistes dans des " mondes " différents. Ce n'est pas uniquement un travail d'agent individuel. Les réseaux de P.M.E., comme ceux des prestataires, apprennent progressivement à " jouer dans plusieurs mondes " grâce à des dispositifs concrets d'apprentissage. Et les réseaux d'échange ont manifestement un rôle crucial de " traduction " qui va bien au delà de la simple circulation d'informations. Il y a ainsi vraisemblablement un rapport étroit entre le recours à la théorie des conventions et l'analyse en termes de réseaux pour saisir dans toute son épaisseur économique et sociale la transaction complexe P.M.E. / consultant.

CONCLUSION GENERALE

Les activités de services de haut niveau ont longtemps été le domaine de recours privilégié des grandes entreprises. Cependant, les P.M.E. sont aujourd'hui tout autant concernées par ces prestations de conseil. Mais elles éprouvent encore de grandes difficultés à s'approvisionner en expériences, compétences et connaissances. S'établissent alors, entre les P.M.E. et les consultants, des relations de service particulières et très diversifiées. Nous nous proposons, en guise de conclusion, de mettre en exergue toute cette diversité et ces particularités en rappelant certains des résultats obtenus.

Tout d'abord, le déroulement de la transaction de conseil est spécifique, d'un point de vue relationnel, dans la mesure où la prestation de service intellectuel s'exécute progressivement dans le temps. La coordination marchande traditionnelle entre l'offre et la demande laisse alors la place à une coordination itérative s'effectuant dans la durée.

En adoptant cette démarche séquentielle (**DE BANDT J. [1994a]**), les acteurs de l'offre et de la demande de conseil définissent, à chaque étape, les compétences et les procédures à mettre en oeuvre afin d'atteindre les objectifs fixés (le plus souvent provisoirement), et de satisfaire un besoin souvent progressivement révélé avec l'aide du prestataire.

Nous avons mis en évidence, dans le cas des P.M.E., que cette démarche comptait essentiellement quatre étapes, toutes caractérisées par des relations de service plus ou moins intenses.

En effet, l'intensité et la forme des relations de service entre P.M.E. et consultant varient selon le temps consacré au processus de coproduction au cours du service rendu. La diversité des relations de service que nous avons évoquée correspond donc au type de service auquel on s'intéresse (services en recrutement, en publicité ou conseil à l'exportation, conseil juridique), mais elle dépend surtout du degré, très variable, de coproduction au cours de la prestation.

Dans le cadre simplifié d'une coordination bilatérale, c'est d'abord par une approche contractuelle que nous avons choisi d'expliquer les relations de service P.M.E. / consultant. Celles-ci reposent en effet pour une bonne part sur des comportements réciproques faisant intervenir des mécanismes d'engagement de moyens, d'incitation, de partage de risques,... que l'on essaie de traduire dans le contrat. Celui-ci est avant tout un moyen d'exprimer les obligations (notamment de moyens) des cocontractants (**MEAU-LAUTOUR H. et NGUYEN-NHA J. [1993]**) qui s'échangent alors des promesses de comportements (**BROUSSEAU E. [1993b]**).

Mais il est clair que le contrat de service complexe ne peut être qu'incomplet. La rationalité des agents est limitée et la coordination offre / demande ne laisse pas apparaître de composante de subordination. Par ailleurs, la mission de conseil présente de nombreux imprévus, elle est complexe et peu standardisable. Même s'il est en général possible de décomposer en plusieurs phases la prestation de conseil, cela ne signifie pas pour autant que la prestation est standardisable et reproductible en totalité, d'autant que les entreprises clientes ne ressentent pas de besoins " standard " .

Pourtant, les prestataires de service ont la possibilité, pour certaines étapes de la mission, de standardiser en partie la démarche (**MONNOYER M.C. et PHILIPPE J. [1986b]**). En fait, nous avons remarqué que les phases les plus aisément standardisables sont celles où la participation du client est moindre, c'est à dire celles où l'intensité du processus de coproduction est moindre. Par exemple, la standardisation partielle de prestations telles que le recrutement, la formation ou encore la publicité est tout à fait possible alors que des prestations telles que le conseil à l'exportation ou le conseil juridique ne sont que très peu standardisables.

Dans le cas des P.M.E., nous avons vu qu'un contrat incomplet, loin d'être un contrat imparfait, présente un intérêt pour l'entreprise cliente, en raison de la flexibilité de son usage. Il fait souvent l'objet de renégociations au cours du déroulement de la prestation.

Même non optimal et incomplet, il peut contribuer à tout moment à rétablir la confiance, si celle-ci venait à faire défaut entre les deux partenaires. Nous avons eu également l'opportunité de mettre en évidence des situations réelles au cours desquelles un degré élevé de confiance ne nécessite plus l'écriture, même partielle, d'un contrat. L'engagement oral de part et d'autre donne lieu, dans ce cas très particulier, à une reconduction tacite de tout ou partie de la mission. Toutefois, à tout instant, il est possible de rétablir un contrat. Ainsi, de manière générale, contrat et confiance sont complémentaires et non substituables : le contrat est un médiateur capable de garantir la confiance mutuelle entre les deux acteurs.

S'intéresser au rôle que jouent les contrats dans la coordination amène ainsi naturellement à élargir l'analyse en direction des mécanismes non directement économiques qui interviennent dans les processus d'initiation et d'exécution de la prestation. Ces mécanismes " socio - économiques ", codifiés ou non, organisent et régulent, de manière durable ou ponctuelle, les transactions et relations marchandes et non marchandes entre les P.M.E. et les consultants.

On a ainsi montré que la relation de service P.M.E. / consultant s'appuyait sur des conventions sociales, complétant des contrats incomplets ou ouverts. S'il est entendu que la prestation de conseil fonctionne sur la base de mécanismes " conventionnels " (non principalement monétaires mais néanmoins contraignants ou incitatifs) et donne ainsi naissance à une véritable relation sociale de service, il convient d'ajouter que ces conventions se construisent et donc évoluent au cours du déroulement de la mission. Autrement dit, on définit (de façon statique) les conventions en termes de cadres communs de référence (ORLEAN A. [1989]) tout en sachant (en dynamique) que leurs contenus et dimensions ne sont pas figés.

Nous avons pu vérifier et concrétiser ces hypothèses au travers de l'enquête réalisée auprès des P.M.E. et des consultants. A ce titre, nous avons approfondi l'analyse faite de la coproduction de la prestation de service (dont nous avons vu que le fonctionnement est fondé sur l'existence de conventions de prestation au sens de GADREY J. [1994b]). On montre alors que ces attentes réciproques et ces dispositifs cognitifs partagés nécessitent à nouveau l'établissement d'un climat de confiance entre les partenaires (BAUDRY B. [1994]) ainsi que la prise en compte, sur un mode stratégique, d'une possible interprétation des conventions (GOMEZ P.Y. [1994]), laissant libre cours à des jeux de pouvoirs.

Par ailleurs, nous avons tenté de mettre en relief l'existence d'interférences entre l'ensemble des conventions en jeu. Par exemple en ce qui concerne les relations P.M.E. / consultant et selon les "mondes" dans lesquels se situent les deux acteurs au cours de la prestation, nous avons cherché d'une part, à suivre les modalités de construction des conventions pendant la prestation, et d'autre part, à justifier l'existence éventuelle d'autres conventions s'établissant au delà de la production proprement dite du conseil. On a ainsi mis en avant des conventions d'évaluation directe et indirecte de la mission de conseil et de la relation de service P.M.E. / consultant.

Enfin, nous avons cherché à élargir l'espace social et géographique de la transaction, limité dans un premier temps à ses deux acteurs de base : l'offreur et le demandeur. Nous avons constaté que des liens autres que ceux qui se nouent dans le jeu bilatéral jouaient un rôle primordial dans la coordination et le fonctionnement du marché du conseil aux P.M.E. Nous avons donc porté un intérêt à ces structurations triangulaires, multilatérales ou résiliaires qui fournissent de nouvelles possibilités d'analyse des relations de service, beaucoup plus larges cette fois.

Dans le cas d'un agencement triangulaire, les P.M.E. tout comme les prestataires de service, peuvent être en partie soumis à la puissance publique ou mener leur action dans un cadre collectif (professionnel, consulaire,...). Les pouvoirs publics par exemple ont parfois la volonté d'intervenir dans la détermination et dans les modalités de l'échange entre l'offre et la demande de conseil. De façon générale, les fonctions (d'intermédiation, d'informations, d'aides financières ou encore d'incitations) de ces acteurs d'intermédiation créent puis consolident les liens entre l'offre et la demande.

C'est également l'objectif principal des partenaires des relations multilatérales ou résiliaires pouvant être des fournisseurs, des distributeurs, des syndicats professionnels,... (**JULIEN P.A.** et **MARCHESNAY M.** [1988]) et surtout des relations personnelles (**SAUVIAT C.** [1994] et **KARPIK L.** [1992]).

En tout état de cause, ces interactions marchandes et non marchandes pallient le manque de coordination et d'informations des P.M.E. et facilitent leur insertion relationnelle dans le milieu local.

Ces résultats laissent encore de la place pour d'autres interrogations auxquelles nous n'avons pas porté d'intérêt dans ce travail mais qui pourtant, semblent être pertinentes dans le cadre de l'analyse des relations de service entre les P.M.E. et les consultants.

1. Nous avons mis en évidence certaines spécificités des besoins des P.M.E. agro – alimentaires (en termes de qualité des produits et du processus de production, d'exportation de ces produits,...) puis des particularités dans la satisfaction de ces besoins (rôle des fournisseurs pour l'introduction de nouvelles technologies dans la P.M.E., rôle des salons pour l'exportation de ces entreprises,...).

On sait que ces spécificités influencent directement la relation de service P.M.E. / prestataire. Dans quelles mesures les relations de service sont différentes dans d'autres secteurs, industriels ou non ?

2. Dans la majorité des cas, nous nous sommes adressés, lors de notre enquête, à des petites sociétés de service. Par ailleurs, nous avons sollicité d'une part des cabinets de conseil spécialisés dans les services aux entreprises agro – alimentaires (i.e. dont les prestations destinées aux secteurs agro – alimentaires sont une des activités principales) et d'autre part, des cabinets non spécialisés dans ces secteurs (i.e. dont les secteurs agro – alimentaires sont des clients parmi d'autres).

Existe-t-il, à ce sujet, des différences dans l'établissement du contrat ?

3. C'est de manière générale que nous avons analysé les contrats de services complexes. Cependant, on sait que les prestations de service, selon le domaine dans lequel elles interviennent sont plus ou moins standardisables. Il semble donc qu'il y ait des contrats différenciés, notamment en termes de complétude, en fonction de la prestation requise.

Par exemple, comment diffèrent les contrats selon que l'on est en présence d'une prestation de conseil à l'export ou d'une prestation en informatique ? Quelle typologie des contrats pourrait-on élaborer dans ce cadre ?

4. Nous avons observé certains cas de contractualisation entre des P.M.E. et des consultants, sur une période trop courte cependant. Il serait intéressant de procéder à des analyses de cas sur quelques entreprises et de suivre dans la durée la construction des relations de service entre la P.M.E. considérée et un prestataire particulier auquel elle recourt de manière régulière en faisant preuve de fidélité (exclusive ou non). On pourrait alors analyser l'éventuelle évolution de la construction du contrat, lorsque P.M.E. et prestataire ont pris l'habitude de coproduire la prestation.

Quelles sont les modifications apportées au contrat, comment évolue le degré de complétude du contrat en fonction des comportements de confiance et de fidélité qui s'établissent entre prestataire et client ? Comment évolue aussi la place que tient le contrat dans le dispositif ?

5. Nous avons effectivement recensé cinq cas de relations multilatérales différentes incluant des P.M.E., prestataires de services, intermédiaires, fournisseurs,... Cependant, nous avons seulement constaté empiriquement l'existence de ces relations et la manière selon laquelle elles fonctionnent. Nous n'avons pas examiné les modalités d'élaboration de ces relations multilatérales, ni des réseaux auxquels elles donnent lieu. Et nous n'avons pas construit théoriquement de grille qui permettrait d'anticiper l'existence d'autres configurations possibles. Il faudrait par ailleurs se poser d'autres questions telles que : quels types de savoirs, et quelles connaissances circulent dans ces réseaux ? En fonction de quels facteurs varie l'intensité de la relation dans ce cas ?

Quoi qu'il en soit de ces prolongements possibles, nous retenons de ce travail portant sur des transactions et des marchés à haut degré d'incertitudes et d'asymétries deux enseignements centraux, l'un de type théorique et l'autre de type méthodologique :

. sur le plan théorique, l'analyse de ces transactions et marchés ne peut être satisfaisante si elle ne combine pas économie des contrats, économie des conventions et économie des réseaux de liens sociaux. Et il s'agit bien de combinaison, d'articulation, et non pas d'opposition ni même de simple juxtaposition.

. sur le plan méthodologique, la compréhension du fonctionnement et de la dynamique de ces échanges passe (en tant que condition nécessaire mais non suffisante) par l'observation de "terrains" : le terrain des pratiques (les domaines et procédures des prestations, les processus de coproduction et de standardisation, etc.), le terrain des écrits (les contrats, la formalisation des comportements), et le terrain des représentations (les entretiens qualitatifs permettant de saisir les conventions mises en oeuvre). Une telle méthodologie est donc indissociablement économique et sociologique, ou encore " socio - économique " .

Au total, une conceptualisation articulant les avancées récentes de la théorie économique et de la sociologie économique (au sens notamment de **M. GRANOVETTER**), ainsi qu'un travail empirique inspiré par ces deux problématiques, telles nous semblent les "recommandations" à caractère plus général suggérées par ce marché à priori très particulier des transactions entre les P.M.E. et les consultants.

BIBLIOGRAPHIE

Abiassi Amen, Belanger Monique, Debourse Jean-Pierre et Dokou Gérard [1993], Fonctions, rôles de dirigeants et évolution des entreprises, Communication aux troisièmes journées de l'IFRESI, Lille, 28 et 29 janvier, pp. 175-193.

Adjivon K. [1990], Le FRIAA : essai d'analyse d'une mesure d'incitation au recours aux services marchands aux entreprises en planification décentralisée, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Lille II.

AGRESTE [1992], Données chiffrées, IAA, n°43.

Akerlof G.A. [1970], The market for " Lemons " : Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, août, pp. 488-500.

ALGOE [1992], MEI 92 - Stratégies Technologiques - Vers la maturité de l'investissement immatériel des Moyennes Entreprises Industrielles, Etude réalisée pour le Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur, le Ministère de la Recherche et de la Technologie, le Commissariat général du Plan, Lyon - Ecully, janvier, 120 pages.

Alter Norbert [1990], *La gestion du désordre en entreprise*, Collection Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris.

Amin Ash et Robins Kevin [1992], Le retour des économies régionales ? la géographie mythique de l'accumulation flexible, dans *Les régions qui gagnent, Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique* (sous la direction de Benko Georges et Lipietz Alain), Collection Economie en Liberté, Presses Universitaires de France, Paris, pp. 123-161.

ANVAR [1995], Dossier de presse, Synthèse, Bilan 1994 et objectifs 1995, février, 23 pages.

Aoki Masahiko [1990], The participatory Generation of Information Rents and the Theory of the Firm, dans Aoki Masahiko, Gustafsson Bo et Williamson Oliver E. [1990], *The firm as a nexus of treaties*, SAGE Publications, SCASSS, Londres, pp. 26-52.

Aoki Masahiko, Gustafsson Bo et Williamson Oliver E. [1990], *The firm as a nexus of treaties*, SAGE Publications, SCASSS, Londres.

Arnaud P. et Dupuy G. [1987], *Métaphores de la ville : crise de l'urbain, futur de la ville*, Economica, Paris.

Arrow Kenneth J. [1974], *Choix collectif et préférences individuelles*, série Critique, perspectives de l'économie, Calmann Lévy, Paris.

Bandt (de) Jacques [1994a], la notion de marché est-elle transposable dans le domaine des services informationnels aux entreprises ? , dans *Relations de service, marchés de services* (sous la direction de Jacques de Bandt et Jean Gadrey), Collection Recherche et Entreprise, CNRS Editions, Paris, pp. 217-240.

Bandt (de) Jacques [1994b], De l'économie des biens à l'économie des services : la production de richesses dans et par les services, dans *Relations de service, marchés de services* (sous la direction de Jacques de Bandt et Jean Gadrey), Collection Recherche et Entreprise, CNRS Editions, Paris, pp. 309-338.

Bandt (de) Jacques et Gadrey Jean [1994], *Relations de service, marchés de services*, Collection Recherche et Entreprise, CNRS Editions, Paris.

Barbe Daniel [1993], Fonds Régionaux d'Aide au Conseil et stimulation des relations tertiaire - industrie, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°1, pp. 71-89.

Barcet André et Bonamy Joel [1994], Qualité et qualification des services, dans *Relations de service, marchés de services* (sous la direction de Jacques de Bandt et Jean Gadrey), Collection Recherche et Entreprise, CNRS Editions, Paris, pp. 153-174.

Barcet André, Bonamy Joel et Mayère Anne [1983], *Economie des services aux entreprises, approche empirique et théorique*, Economie et Humanisme, Lyon.

- Barcet André, Bonamy Joel, Manenti Yves et Mayère Anne [1990], La qualité des services : de l'analyse économique aux processus institutionnels de qualification des services intellectuels, Economie et Humanisme, Lyon, septembre.
- Baron James N. et Hannan Michael T. [1994], The impact of Economics on contemporary Sociology, *Journal of Economic Literature*, volume XXXII, septembre, pp. 1111-1146.
- Batifoulier Philippe, Cordonnier Laurent et Zénou Yves [1992], L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique : le cas du don contre-don, *Revue Economique*, Volume 43, n°5, septembre, pp. 917-946.
- Baudry Bernard [1992], Contrat, autorité et confiance, la relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? , *Revue Economique*, Volume 43, n°5, septembre, pp. 871-893.
- Baudry Bernard [1993], Partenariat et sous-traitance industrielle : une approche par la théorie des incitations, *Revue d'Economie Industrielle*, n° 66, 4ème trimestre, pp. 51-68.
- Baudry Bernard [1994], De la confiance dans les relations d'emploi et de sous-traitance, *Sociologie du travail*, n°1, pp. 43-61.
- Baudry Bernard [1995], *L'économie des relations interentreprises*, Collection Repères, Edition La Découverte, Paris.
- Bel M. et Rosanvallon A. [1990], La politique de formation continue dans les PMI : spécificités et dynamiques, communication au colloque TETRA (Dynamique de développement des petites et moyennes entreprises : transferts de compétences, réseaux de PME et politiques de formation), La PME objet de recherche pertinent ? , Lyon, 30 et 31 mai, 22 pages.
- Belet Daniel [1992], Métier de conseil d'entreprise et apprentissage managérial : le cas des prestations de conseil aux dirigeants de P.M.E. - P.M.I., CREGE, Bordeaux 1, 30 pages.
- Bell Daniel [1976], *Vers la Société Post - Industrielle*, Laffont, Paris, traduction française de The Coming of Post - Industrial Society, a Venture in Social Forecasting, Basic Book, New York [1973].
- Benko Georges et Lipietz Alain (sous la direction de) [1992], *Les régions qui gagnent, Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Collection Economie en Liberté, Presses Universitaires de France, Paris.
- Berger Peter et Luckman Thomas [1986], *La construction sociale de la réalité*, Collection "Sociétés", Méridiens Klincksieck, Paris.
- Bizaguet Armand [1991], *Les petites et moyennes entreprises*, Collection " Que sais-je " , Presses Universitaires de France, Paris.
- Boltanski Luc et Thevenot Laurent [1991], *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.

- Bottin Christian [1991], *Diagnostic et changement : l'intervention des consultants dans les organisations*, les Editions d'Organisation, Paris.
- Bounfour Ahmed [1989], Vers l'industrialisation du conseil, *Revue Française de Gestion*, n°76, novembre-décembre, pp. 23-34.
- Bounfour Ahmed [1992], *Chers consultants, enjeux et règles des relations entreprises-consultants*, Dunod, Paris.
- Boyer Robert et Orléan André [1991], Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire, d'Henri Ford au Fordisme, *Revue Economique*, n° 2, mars, pp. 233-272.
- Boyer Robert, Chavance Bernard et Godard Olivier [1991], *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Edition de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris.
- Bressand Albert [1994], Réseaux et marchés – réseaux, dans *Relations de service, marchés de services* (sous la direction de Jacques de Bandt et Jean Gadrey), Collection Recherche et Entreprise, CNRS Edition, Paris, pp. 263-279.
- Bressand Albert et Nicolaidis Kalypso [1988], Les services au coeur de l'économie relationnelle, *Revue d'Economie Industrielle*, n°43, 1er trimestre, pp 141-163.
- Brousseau Eric [1993a], Les théories des contrats : une revue, *Revue d'Economie Politique*, volume 103, n°1, pp. 1-81.
- Brousseau Eric [1993b], *L'Economie des contrats, Technologies de l'information et coordination interentreprises*, Collection Economie en liberté , Presses Universitaires de France, Paris.
- Buttner Oliver et Mouriaux Marie – France [1982], Les services aux entreprises : intégration ou recours à l'extérieur ? , *Bulletin du CEE*, février.
- Cahuc Pierre [1993], *La nouvelle micro-économie*, Collection Repères , La découverte, Paris.
- Callon Michel (sous la direction de) [1989], *La science et ses réseaux, genèse et circulation des faits scientifiques*, La Découverte, Paris.
- Callon Michel [1991], Réseaux technico-économiques et irréversibilités, dans *Les figures de l'irréversibilité en économie* (sous la direction de Robert Boyer, Bernard Chavance et Olivier Godard), Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, pp. 195-230.
- Callon Michel [1992], Sociologie des sciences et économie du changement technique : l'irrésistible montée des réseaux technico – économiques, dans Centre de Sociologie de l'Innovation, Introduction de Bruno Latour [1992], *Ces réseaux que la raison ignore*, Collection Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris, pp. 53-78.

- Callon Michel et Law John [1989], La protohistoire d'un laboratoire, dans *La science et ses réseaux, genèse et circulation des faits scientifiques* (sous la direction de Michel Callon), La Découverte, Paris, pp. 66–116.
- Caspar Pierre et Afriat Christine [1988], *L'investissement intellectuel : essai sur l'économie de l'immatériel*, Economica, Paris.
- Caugant Michel [1995], Réflexion stratégique sur les Centres d'Appui Techniques aux Industries Agro-Alimentaires, Rapport au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et au Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, mars, 118 pages.
- Centre de Sociologie de l'Innovation, Introduction de Bruno Latour [1992], *Ces réseaux que la raison ignore*, Collection Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris.
- Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Franche-Comté [1991], Les industries agro-alimentaires de Franche-Comté : les axes de développement, 48 pages.
- Charreaux Gérard [1987], La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature, dans *De Nouvelles Théories pour gérer l'entreprise*, par Charreaux Gérard, Couret Alain, Joffre Patrick, Koenig Gérard et De Montmorillon Bernard, Economica, Collection Gestion, Paris, pp. 19–55.
- Charreaux Gérard, Couret Alain, Joffre Patrick, Koenig Gérard et De Montmorillon Bernard [1987], *De Nouvelles Théories pour gérer l'entreprise*, Economica, Collection Gestion, Paris.
- Chiappori Pierre – André [1994], Anticipations rationnelles et conventions, dans *l'Analyse économique des conventions* (sous la direction de André Orléan), Presses Universitaires de France, Collection Economie, Paris, pp. 61–77.
- Coase Ronald H. [1937], *The Nature of the Firm*, Economica, traduction française, La nature de la firme, dans la *Revue Economique*, [1987], pp. 133–163.
- Coiffier Henriette, Molière Yvette et Cheylan Christine [1995], Services d'appui à l'exportation, dans *P.M.E. et grands marchés, P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché Unique*, (sous la direction de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe), Collection Logiques Economiques, L'Harmattan, Paris, pp. 179–197.
- Commissariat Général au Plan [1983], Horizon 2000 : faire gagner la France, La Documentation Française, Paris.
- Commissariat Général au Plan [1986], Investissement non matériel et croissance industrielle, La Documentation Française, Paris.
- Commissariat Général au Plan [1990], L'aide aux conseils aux P.M.I. en RFA, rapport de recherche pour le comité " Droit, changement social et planification " , juin, 91 pages.
- Consultants Associés (les) [1993], Compte rendu de la table ronde : Les entreprises du Nord Pas-de-calais et la sociétés de conseil, Lille, avril.

Courlet Claude et Pecqueur Bernard [1990], Typologie des systèmes de relations PME – environnement : de l'étoile au réseau, communication au colloque TETRA (Dynamique de développement des petites et moyennes entreprises : transferts de compétences, réseaux de PME et politiques de formation), La PME objet de recherche pertinent ? , Lyon, 30 et 31 mai, 17 pages.

Courlet Claude et Pecqueur Bernard [1991], Systèmes locaux d'entreprises et externalités : un essai de typologie, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3/4, pp. 391-416.

Courlet Claude et Pecqueur Bernard [1992], Les systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement, dans *Les régions qui gagnent, Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique* (sous la direction de Benko Georges et Lipietz Alain), Collection Economie en Liberté, Presses Universitaires de France, Paris, pp. 81-101.

Crédit d'Equipeement des PME (CEPME) [1991a], 1981-1991-2001 les décennies des PME, les dossiers du CEPME, 37 pages.

Crédit d'Equipeement des PME (CEPME) [1991b], Les PME et le recours aux sociétés de conseils, les dossiers du CEPME, novembre, 11 pages.

Crémer Jacques [1990], *Common knowledge and the coordination of Economic Activities*, dans *The Firm as a nexus of Treaties* edited by Masahiko Aoki, Bo Gustafsson and Oliver E. Williamson, SAGE Publications, SCASSS, Londres, pp. 53-76.

Cretron Laurent [1985], La PME en devenir dans un monde en mutation, *Revue d'economie Industrielle*, n°32, 2ème trimestre, pp. 110-118.

Daphy Eliane et Raveyre Marie-France [1987], Affaires de réseaux, Communication aux journées d'études du Ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur : les PMI face à l'automatisation, pp. 87-89.

Decoster Elisabeth et Matteacioli Andrée [1991], L'impact des réseaux d'innovation sur les milieux locaux : le rôle des réseaux des sociétés de conseils et des centres de recherche en Ile de France, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3/4, pp 479.508.

Delapierre Michel et Michalet Charles-Albert [1989], Vers un changement des structures des multinationales : le principe d'internationalisation en question, *Revue d'Economie Industrielle*, n°47, 1er trimestre, pp. 27-43.

Delattre Michel [1982], Les PME face aux grandes entreprises, *Economie et Statistique*, n°148, octobre, pp. 3-19.

Delaunay Jean – Claude [1988], Les facteurs généraux de la demande de services complexes par les entreprises multinationales, dans ERMES (Etudes et Recherches sur les Mutations Economiques des Services) La demande de services complexes des firmes multinationales et l'offre correspondante, Etude pour le Commissariat Général du Plan, Lille, juillet, pp. 69-106.

Delaunay Jean – Claude [1989], Services complexes : comment optimiser leur rentabilité pour l'entreprise, Gérer la relation conseil – entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°76, novembre – décembre, pp. 48-54.

Delpierre Martine [1987], Les réseaux de transfert de technologie dans le Nord Pas-de-Calais, acquis, limites et questions, Communication aux journées d'études du Ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur : les PMI face à l'automatisation, pp. 67-74.

Detrie Jean – Pierre [1989], Paysage du conseil, un secteur en évolution, *Revue Française de Gestion*, n°76, novembre – décembre, pp. 6-14.

Direction des Affaires Economiques [1991], Bilan du Fonds Régional aux Industries Agricoles et Alimentaires (FRIAA), Région Nord Pas-de-Calais.

Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE Nord Pas-de-Calais) [1993], Organisation et Informatique Industrielle, Répertoire des sociétés de services.

Durand Jean – Pierre [1988], L'innovation dans les P.M.I., Université de Rouen, Groupe de Recherche sur l'informatisation de la Société (GRIS), 68 pages.

Eiglier Pierre et Langeard Eric [1987], *Servuction : le marketing des services*, Collection Stratégie et Management , Mc Graw – Hill, Paris.

Engel F. et Fixari F. [1987], Les consultants et les PME. L'impact de l'aide au conseil, Rapport au Ministère de l'Industrie, Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris.

ERMES (Etudes et Recherches sur les Mutations Economiques des Services) [1988], La demande de services complexes des firmes multinationales et l'offre correspondante, Etude pour le Commissariat Général du Plan, Lille, juillet, 455 pages.

Eymard – Duvernay François [1989], Conventions de qualité et formes de coordination, *revue Economique*, volume 40, n°2, mars, pp. 329-360.

[Eymard – Duvernay François et Marchal Emmanuelle [1994], Les règles en action : entre une organisation et ses usagers, *Revue française de sociologie*, XXXV, pp. 5-36.

Fabi Bruno et Garand Denis [1994], la gestion des ressources humaines, dans Les PME Bilans et Perspectives, Groupe de Recherche en économie et gestion des PME, sous la direction de Pierre-André Julien, Presses Inter Universitaires, Economica, Québec, pp. 297-368.

Favereau Olivier [1989], Marchés internes, marchés externes, *revue Economique*, volume 40, n°2, mars, pp. 273-328.

Fiévet Gérard, Delpierre Martine et Mahieu Christian [1994], Territoire et innovation, une analyse comparée de deux dispositifs publics : l'association Nord Pas-de-Calais Technopole et le réseau Nord Pas-de-Calais Technologique, Rapport pour le contrat de plan Etat –Région, novembre, 119 pages.

- Fiévet Gérard et Mahieu Christian [1995], L'évaluation comme modalité d'intégration de l'offre et de la demande de politiques publiques. L'exemple des politiques d'intermédiation technologique, *Revue CLES*, n° 25, 1er semestre, pp. 35-60.
- Foray Dominique [1990], Coopération industrielle et équilibre organisationnel de la firme innovatrice, communication au colloque TETRA (Dynamique de développement des petites et moyennes entreprises : transferts de compétences, réseaux de PME et politiques de formation), La PME objet de recherche pertinent ? , Lyon, 30 et 31 mai, 34 pages.
- Fourcade Colette [1993], Stratégie de réseau : un modèle stratégique de l'internationalisation des petites entreprises, communication au colloque PME-PMI Développement International, Aix en Provence CER CREPME, 9 au 11 juin, 20 pages.
- Fourcade Colette [1995], Politique industrielle en PVD : innovation et qualité, Communication au colloque Petites Entreprises Agro-alimentaires, Montpellier, 19 et 20 octobre, 17 pages.
- Gadrey Jean [1988], Stratégie et structure des grandes entreprises et modes de recours aux services complexes, dans ERMES (Etudes et Recherches sur les Mutations Economiques des Services) La demande de services complexes des firmes multinationales et l'offre correspondante, Etude pour le Commissariat Général du Plan, Lille, juillet, pp. 107-176.
- Gadrey Jean [1989], Nouvelles stratégies de l'offre de conseil aux entreprises, *Revue Française de Gestion*, n°76, novembre-décembre, pp. 15-22.
- Gadrey Jean [1992a], Complexité et incertitude au coeur du besoin de services de conseil, dans Gadrey Jean, Gallouj Camal, Gallouj Faiz, Martinelli Flavia, Moulaert Frank et Tordoir Pieter [1992], *Manager le conseil, Stratégies et relations des consultants et de leurs clients*, Ediscience International, Paris, pp. 157-175.
- Gadrey Jean [1992b], Manager le recours aux consultants : équilibre, complémentarité, interaction, dans Gadrey Jean, Gallouj Camal, Gallouj Faiz, Martinelli Flavia, Moulaert Frank et Tordoir Pieter [1992], *Manager le conseil, Stratégies et relations des consultants et de leurs clients*, Ediscience International, Paris, pp. 177-193.
- Gadrey Jean [1992c], Diversité des pratiques de recours, types de savoirs et organisation de l'entreprise, dans Gadrey Jean, Gallouj Camal, Gallouj Faiz, Martinelli Flavia, Moulaert Frank et Tordoir Pieter [1992], *Manager le conseil, Stratégies et relations des consultants et de leurs clients*, Ediscience International, Paris, pp. 195-221.
- Gadrey Jean [1994a], Les relations de services dans le secteur marchand, dans *Relations de service, marchés de services* (sous la direction de Jacques de Bandt et Jean Gadrey), Collection Recherche et Entreprise, CNRS Editions, Paris, pp. 23-42.
- Gadrey Jean [1994b], Relations, contrats et conventions de service, dans *Relations de service, marchés de services* (sous la direction de Jacques de Bandt et Jean Gadrey), Collection Recherche et Entreprise, CNRS Editions, Paris, pp. 123-152.

- Gadrey Jean, Gallouj Camal, Gallouj Faiz, Martinelli Flavia, Moulaert Frank et Tordoir Pieter [1992], *Manager le conseil, Stratégies et relations des consultants et de leurs clients*, Ediscience International, Paris.
- Gallouj Camal [1993a], Asymétries d'information, qualité et évaluation : le cas des activités d'études et de conseils aux entreprises, version provisoire, Lille, 20 pages.
- Gallouj Camal [1993b], Les enjeux et dynamiques du développement des marchés régionaux de services aux entreprises (le cas du Nord Pas-de-Calais), Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Lille I, octobre, 363 pages.
- Gallouj Camal [1994], L'outplacement : évolution des métiers et interprétation dans le cadre des nouvelles théories du marché du travail, communication au Colloque : " Sciences de gestion et problèmes de l'emploi " , IAE de Lille, 22 et 23 septembre, 18 pages.
- Gantanbein Max [1994], Consultant : le rêve et ses coulisses, *Problèmes Economiques*, n°2372, avril, pp. 15-24.
- Gastou Gilles et Thévenet Maurice [1989], L'abeille et la muse, la relation conseil – entreprise et son évolution, *Revue Française de Gestion*, n°76, novembre – décembre, pp. 67-72.
- Génélot Dominique [1992], *Manager dans la complexité, Réflexions à l'usage des dirigeants*, INSEP Editions, Paris.
- Giarini Orio et Stahel Walter R. [1990], *The facing to certainty, Facing Risks in the New Service Economy*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Gibiat Marc [1993], les modèles de la décision d'exporter en PME / PMI : synthèse des recherches depuis 20 ans, communication au colloque PME-PMI Développement International, Aix en Provence CER CREPME, 9 au 11 juin, 13 pages.
- Gomez Pierre – Yves [1994], *Qualité et théorie des conventions*, Collection Recherche en gestion, Economica, Paris.
- Gonzalez Sylvie [1990], Réseaux industriels et PME, communication au colloque TETRA (Dynamique de développement des petites et moyennes entreprises : transferts de compétences, réseaux de PME et politiques de formation), La PME objet de recherche pertinent ? , Lyon, 30 et 31 mai, 17 pages.
- Granovetter Mark [1974], *Getting a job, A Study of Contracts and Careers*, Harward University Press, Cambridge USA.
- Granovetter Mark [1985], Economic Action and Social Structure : the problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, novembre, pp. 481-510.
- Granovetter Mark [1992], La notion d' " embeddedness " , Premier colloque de l'Association pour le Développement de la Socio-Economie (ADSE) : l'inscription sociale du marché, Lyon, 13 et 14 novembre.

- Granovetter Mark et Swedberg Richard (sous la direction de) [1992], *The Sociology of Economic Life*, Westview Press, San Francisco.
- Granovetter Mark et Swedberg Richard [1994], La sociologie économique, dans *Pour une autre économie*, Revue semestrielle du MAUSS (Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales, La découverte, Paris, n°3, pp. 115-140.
- Greiner Larry et Nees Danielle [1989], Conseils en management : tous les mêmes ? , Gérer la relation conseil – entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°76, novembre – décembre, pp. 55-66.
- Grenouillet Jean-Pierre [1995], Une démarche d'apprentissage collectif en gestion de la qualité: le cas des petites entreprises agro-alimentaires en région Bourgogne, Communication au colloque Petites Entreprises Agro-alimentaires, Montpellier, 19 et 20 octobre, 14 pages.
- Groupe de Recherche en Economie et gestion des PME [1994] (sous la direction de Pierre-André Julien), *Les PME Bilans et Perspectives*, Presses Inter Universitaires, Economica, Québec.
- Guilhon Bernard et Gianfaldoni Patrick [1990], Chaînes de compétences et réseaux, *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, 1er trimestre, pp. 97-112.
- Guillot Françoise [1995], INSEE résultats Emplois – Revenus, L'emploi départemental en France Métropolitaine au 31 décembre 1992.
- Hatchuel Armand [1992], Les marchés à prescripteurs, Crises de l'échange et genèse sociale, Communication au colloque de l'ADSE " L'inscription sociale du marché " , novembre, Ecole de Mines de Paris.
- Hatchuel Armand et Weil Benoît [1992], *L'expert et le système*, Economica, Paris.
- Hégo Edith [1994], Le recours des PME au conseil à l'export, une démarche réelle mais encore confuse : le cas des Industries Agro-Alimentaires, *Revue internationale des PME*, volume 7, n°2, pp. 137-157.
- Hégo Edith, Collombel Bernard et Joignaux Guy [1992], Le recours aux services de haut niveau dans les PME agro alimentaires régionales et le rôle des organismes intermédiaires, Rapport pour la région Nord Pas-de-Calais, avril, 75 pages.
- Hersan Christian [1995], *Vade-mecum assurance qualité*, Lavoisier Tech&doc, Paris.
- Hess Rémi [1981], *La sociologie d'intervention*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Hirschman Albert O. [1972], *Face au déclin des entreprises et des institutions*, collection Economie Humaine, Economie et Humanisme, Les Editions Ouvrières, Paris.
- Holmstrom Bengt R. et Tirole Jean [1989], The theory of the firm, in *Handbook of Industrial Organization*, Volume I, edited by Richard Schmalensee and Robert D. Willig, Elsevier Science Publishers B.V., Amsterdam, pp. 61-133.

- Horovitz Jacques et Pitol-Belin Jean-Pierre [1984], *Stratégie pour la PME Textes et Cas*, Mc. Graw Hill, Paris.
- Hubert Alfred [1984], *Le contrat d'ingénierie-conseil*, Masson, Paris.
- INSEE [1991], Résultats Système Productif, Les entreprises des services en 1989.
- INSEE [1992], Résultats Système Productif, Les entreprises des services en 1990.
- INSEE [1993a], L'Economie Française en 1992, rapport sur les Comptes de la Nation, INSEE Etudes.
- INSEE [1993b], Résultats Emplois – Revenus, Structure des emplois au 31/12/91
- INSEE [1993c], Résultats Système Productif, Les entreprises des services en 1991.
- INSEE [1994], Résultats Système Productif, Les entreprises des services en 1992.
- INSEE et Services Statistiques des Ministères [1993], Annuaire statistique de la France, résultats de 1992.
- INSEE Nord Pas-de-Calais, AGRESTE, DRAF [1994], L'industrie agro – alimentaire, Structure et évolution 1984 – 1991, Dossiers de Profils, n°32, AGRESTE Analyse et Etudes, n°6.
- Jensen M.C. et Meckling W.H. [1976], Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, Volume 3, octobre, pp. 305-360.
- Joffre Patrick [1987], L'économie des coûts de transaction, dans *De Nouvelles Théories pour gérer l'entreprise*, par Charreaux Gérard, Couret Alain, Joffre Patrick, Koenig Gérard et De Montmorillon Bernard, Economica, Collection gestion, Paris, pp. 79-102.
- Jorda Borrel Rosa [1995], P.M.E., régions intermédiaires et globalisation, dans *P.M.E. et grands marchés, P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché Unique*, (sous la direction de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe), Collection Logiques Economiques, L'Harmattan, Paris, pp. 147-161.
- Julien Pierre-André [1994a], Introduction à l'ouvrage collectif : *Les PME Bilans et Perspectives*, Groupe de Recherche en Economie et Gestion des PME, sous la direction de Pierre – André Julien, Presses Inter Universitaires, Economica, Québec, pp. 21-40.
- Julien Pierre-André [1994b], Théorie économique des PME, dans *Les PME Bilans et Perspectives*, Groupe de Recherche en Economie et Gestion des PME, sous la direction de Pierre-André Julien, Presses Inter Universitaires, Economica, Québec, pp. 41-64.
- Julien Pierre-André, Léo Pierre-Yves et Philippe Jean (sous la direction de) [1995], *P.M.E. et grands marchés, P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché Unique*, Collection Logiques Economiques, L'Harmattan, Paris.

Julien Pierre-André et Marchesnay Michel [1988], *La petite entreprise, Principes d'économie et de gestion*, Vuibert Gestion, Editions G. Vermette, Paris.

Karpik Lucien [1989], L'économie de la qualité, *Revue française de sociologie*, XXX, pp. 187-210.

Karpik Lucien [1992], L'Advocatus Economicus, *Annales des Mines*, Gérer et Comprendre, mars, pp. 7-16.

Kubr Milan (ed) [1986], *Management Consulting, A guide to the profession*, Bureau International du travail, Genève.

Laborit H. [1974], *La nouvelle grille*, Gallimard, Paris.

Laudoyer Guy [1993], *La certification, un moteur pour la qualité*, Collection PME, les Editions d'Organisation, Paris.

Lecoq Bruno [1991], Organisation industrielle, organisation territoriale : une approche intégrée fondée sur le concept de réseau, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3/4, pp. 321-341.

Léo Pierre-Yves [1993], Le développement international des PME-PMI, Outils pour une analyse stratégique, communication au colloque PME-PMI Développement International, Aix en Provence CER CREPME, 9 au 11 juin, 20 pages.

Léo Pierre-Yves [1995a], Stratégies de développement international, dans *P.M.E. et grands marchés, P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché Unique*, (sous la direction de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe), Collection Logiques Economiques, L'Harmattan, Paris, pp. 27-46.

Léo Pierre-Yves [1995b], conclusion de l'ouvrage *P.M.E. et grands marchés, P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché Unique*, (sous la direction de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe), Collection Logiques Economiques, L'Harmattan, Paris, pp. 199-202.

Léo Pierre-Yves, Monnoyer - Longe Marie-Christine et Philippe Jean [1990], *PME - stratégies internationales*, Economica, Paris.

Lewis D.K [1969], *Convention : a philosophical study*, Harward University Press, Cambridge USA.

M.A.U.S.S. (Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales) [1994a], *Pour une autre économie*, La découverte, revue semestrielle n°3, Paris.

M.A.U.S.S. (Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales) [1994b], *A qui se fier ? La confiance, l'interaction et la théorie des jeux*, La découverte, revue semestrielle n°4 Paris.

- Machlup F. [1984], *Knowledge, its creation, distribution and economic significance*, 3 vol, Princeton University Press.
- Maillat Denis, Crevoisier Olivier et Lecoq Bernard [1991], Réseaux d'innovation et dynamique territoriale : un essai de typologie, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3/4, pp 407-432.
- March James G. [1988], *Decisions and Organizations*, Basil Blackwell Ltd, traduction française [1991], *Décisions et organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Marchesnay Michel [1985], Petite entreprise, services et régions, *Revue d'Economie Méridionale*, n°132, 4ème trimestre, pp. 79-86.
- Marchesnay Michel [1988], l'externalisation de services aux entreprises, le cas des PME Montpelliéraines, *Revue d'Economie Méridionale*, n°142-143, 2ème et 3ème trimestres, pp. 65-76.
- Marchesnay Michel [1989], La petite entreprise, espace de transaction, *Connexions*, pp. 93-106.
- Marchesnay Michel [1991], La PME : une gestion spécifique ? , *Economie rurale*, n°206, novembre - décembre, pp. 11-17.
- Marchesnay Michel [1994], Le management stratégique (chapitre 4), dans *Les P.M.E., Bilans et perspectives*, GREPME (sous la direction de P.A. Julien), Presses Inter-Universitaires, Economica, Québec, pp. 133-162.
- Mayère Anne [1990], *Pour une économie de l'information*, Editions du CNRS, Paris.
- Méau-Lautour Huguette et Nguyen-Thanh-Nha Jacqueline [1993], *Droit de l'entreprise, tome 2, les biens et les contrats*, Collection Expertise Comptable, Masson, Paris.
- Michun Stéphane [1994], Phénomènes de proximité et petite entreprise, communication à la 39ème Conférence Mondiale de l'ICSB (International Council for Small Business), les PME-PMI et leur contribution au développement régional et international, Strasbourg, 27 au 29 juin, 10 pages.
- Miles Raymond E. et Snow Charles O. [1978], *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw Hill Series in Management, San Francisco.
- Ministère de l'Agriculture (Direction Générale de l'Alimentation - DGAL -) et Commissariat au Plan [1994], Comment améliorer la performance de l'agro - alimentaire français à l'export ? facteurs clés de succès des organisations export des PME, octobre, 104 pages.
- Ministère de l'Agriculture [1991], Axes et actions stratégiques pour les IAA du Nord Pas-de-Calais, Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt du Nord Pas-de-Calais.
- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche [1993], Enquête Annuelle d'Entreprises 1991, Industries Agricoles et Alimentaires, Principaux Résultats, Données chiffrées, n°32, juillet.

- Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur, Direction de l'Action Régionale et de la PMI, Cabinet Conseil Bernard Julhiet [1991], *Le conseil en PMI évaluation des FRAC et perspectives*, octobre, 101 pages.
- Ministère de l'Industrie et du Commerce extérieur [1991], *Les chiffres clés des PMI*, SESSI, Dunod, Paris.
- Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur [1995], *Les chiffres clés des PMI*, SESSI – DARPMI, Dunod, Paris.
- Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur [1995], *Les chiffres clés – L'industrie dans les régions*, DGSi – SESSI, Dunod, Paris.
- Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur, Direction Générale des Stratégies Industrielles, Direction de l'Action Régionale et de la Petite et Moyenne Industrie [1995], *PMI : Comment bien choisir et utiliser le conseil dans votre entreprise – Le premier guide pratique du conseil à l'intention des PMI*, Collection Entreprise, 106 pages.
- Ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur [1987], *Les PMI face à l'automatisation*, décembre, 289 pages.
- Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, Délégation à la Formation professionnelle [1993], *Prospective formation emploi, les Industries agro-alimentaires*, La Documentation Française, Paris.
- Monnoyer Marie-Christine [1991], *Recherche de qualité et de productivité dans une entreprise de services intellectuels : cas d'une étude notariale*, *Notes de Recherche du Centre d'Economie Régionale*, Faculté d'Economie Appliquée d'Aix-en-Provence, n°128, juin, 17 pages.
- Monnoyer Marie-Christine et Philippe Jean [1986a], *L'importance des services aux entreprises pour le développement régional*, *Notes de Recherche du Centre d'Economie Régionale*, Faculté d'Economie Appliquée d'Aix-en-Provence, n°64, février, 24 pages.
- Monnoyer Marie-Christine et Philippe Jean [1986b], *Modernisation des activités de services et utilisation des technologies de l'information*, *Notes de Recherche du Centre d'Economie Régionale*, Faculté d'Economie Appliquée d'Aix-en-Provence, n°69, juillet, 26 pages.
- Monnoyer Marie-Christine et Philippe Jean [1986c], *Facteurs de localisation et stratégies de développement des entreprises de services*, *Notes de Recherche du Centre d'Economie Régionale*, Faculté d'Economie Appliquée d'Aix-en-Provence, n°71, septembre, 16 pages.
- Monnoyer Marie-Christine et Philippe Jean [1989], *Gestion de l'espace et développement des services aux entreprises*, *Notes de Recherche du Centre d'Economie Régionale*, Faculté d'Economie Appliquée d'Aix-en-Provence, n°99, janvier, 14 pages.

- Monnoyer-Longe Marie-Christine [1994], Construction résiliente et développement des PME de services aux entreprises, communication à la 39ème Conférence Mondiale de l'ICSB (International Council for Small Business), les PME-PMI et leur contribution au développement régional et international, Strasbourg, 27 au 29 juin, 10 pages.
- Moulaert Frank (ed) [1989], *La production des services et sa géographie*, Université de Lille 1.
- Napolitano Georges et Lapeyre Jean [1994], *La certification des services : de l'état d'esprit qualité au service gagnant*, Les Editions d'Organisation.
- Nicolas François et Valceschini Egizio (éd) [1995], *Agro – alimentaire : une économie de la qualité*, INRA Economica, Paris.
- Orléan André (sous la direction de) [1994], *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, Collection Economie, Paris.
- Orléan André [1989], Pour une approche cognitive des conventions économiques, *Revue Economique*, N° 2, Volume 40, mars, pp. 241-272.
- Orléan André [1994a], Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand, dans *A qui se fier ? l'interaction et la théorie des jeux*, revue semestrielle du MAUSS, La découverte, Paris, n°4, pp. 17-36.
- Orléan André [1994b], Vers un modèle général de la coordination par les conventions, Introduction Générale à l'ouvrage *Analyse économique des conventions* (sous la direction de André Orléan), Presses Universitaires de France, Collection Economie, Paris, pp. 9-40.
- Pache Gilles [1991], L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle : PME et réseaux de compétences, *Revue d'Economie Industrielle*, n°56, 2ème trimestre, pp. 58-70.
- Paché Gilles et Paraponaris Claude [1993], *L'entreprise en réseau*, Presse Universitaires de France, collection Que sais-je, Paris.
- Parasuraman A., Berry L. et Zeithaml V. [1990], Understanding measuring and improving service quality : finding from a multiphase research program, in *Service quality : multidisciplinary and multinational perspectives*, Lexington Books.
- Pastorello Marie-Hélène, Sivestre Hugues et Goujet Régis [1994], Eléments de recherche sur la relation des PMI avec leur environnement, cadre d'étude : les systèmes productifs locaux, communication à la 39ème Conférence Mondiale de l'ICSB (International Council for Small Business), les PME-PMI et leur contribution au développement régional et international, Strasbourg, 27 au 29 juin, 6 pages.
- Peyrache Véronique [1991], Le conseil aux entreprises et l'innovation technologique, *Revue de l'ITRES*, n°5, hiver, pp. 33-68.
- Planque Bernard [1991], Note sur la notion de réseau d'innovation – réseaux contractuels et réseaux " conventionnels ", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3/4, pp. 295-320.

Pratt John W. et Zeckhauser Richard J. [1985], réédition [1991], *Principals and Agents, The Structure of Business*, Harward University Press, Cambridge and London.

Rainelli Michel [1985], l'analyse économique et les PME, Actes du Colloque : Les PME dans les systèmes économiques contemporains, Association Internationale de Droit Economique (A.I.D.E.), Nice, 24 et 25 janvier, pp. 11-36.

Reffait Patrick [1993], Marché unique : nécessité et conditions d'un marketing " produit - service " fort pour les PMI, communication au colloque PME - PMI Développement International, Aix - en - Provence, CER CREPME, 9 au 11 juin, 25 pages.

Réseau Nord Pas-de-Calais Technologie [1995], Guide régional des aides, septembre.

Revue d'Economie Industrielle [1988], numéro spécial : le dynamisme des services aux entreprises, n°43, 1er trimestre.

Revue d'Economie Industrielle [1994], numéro spécial PME - PMI et Economie Industrielle, n°67, 1er trimestre.

Revue d'Economie Régionale et Urbaine [1991], numéro spécial, milieux innovateurs, réseaux d'innovation, n°3/4.

Revue de l'Industrie Agro-Alimentaire [1992], n° 492, décembre-janvier, p. 32.

Revue de l'Industrie Agro-Alimentaire [1993], n° 493, janvier-février, pp. 26-33, pp. 56-60, p. 69.

Revue de l'Industrie Agro-Alimentaire [1993], n° 501, juin, pp. 70-72.

Revue de l'Industrie Agro-Alimentaire [1994], n° 516, mars-avril, pp. 78-79.

Revue de l'Industrie Agro-Alimentaire [1994], n° 520, juin, pp 41-42.

Revue Economique [1989], numéro spécial, l'Economie des Conventions, volume 40, n°2, mars.

Revue Française de Gestion [1989], numéro spécial, Management : le conseil des années 90, novembre-décembre.

Reynaud Bénédicte [1992], Le défi de la relation salariale, dans *Le salaire, la règle et le marché*, Christian Bourgeois, Paris.

Reynaud Jean- Daniel [1989], *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.

Rip Arie et Groenewegen Peter [1989], Les faits scientifiques à l'épreuve de la politique, dans *La science et ses réseaux, genèse et circulation des faits scientifiques* (sous la direction de Michel Callon), La Découverte, Paris, pp. 149-172.

- Romano Joseph [1991], Démarches qualité et innovations de formation : fonctions et usages du conseil aux PME, Analyse de situations de recours au conseil à partir de l'utilisation des Fonds Régionaux d'Aide au Conseil, Rapport pour la Délégation à la Formation professionnelle, Nancy, 212 pages.
- Romano Joseph [1995], *La modernisation des PME, l'expert, le patron et le politique*, Collection Sociologie d'Aujourd'hui, Presses Universitaires de France, Paris.
- Ross S.A. [1973], The Economic Theory of Agency : The Principal's Problem, *American Economic Review*, volume 63, n°2, pp. 134-139.
- Saglio Jean [1990a], Analyser les PME ou l'occasion d'une sociologie de l'économie, communication au colloque TETRA (Dynamique de développement des petites et moyennes entreprises : transferts de compétences, réseaux de PME et politiques de formation), La PME objet de recherche pertinent ?, Lyon, 30 et 31 mai, 16 pages.
- Saglio Jean [1990b], La construction sociale des marchés, rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie, GLYSI, Lyon, juin, 120 pages.
- Salais Robert [1994], Incertitude et interactions du travail : des produits aux conventions, dans *l'Analyse économique des conventions* (sous la direction d'André Orléan), Presses Universitaires de France, Paris, pp. 371-403.
- Salais Robert et Storper Michael [1993], *Les mondes de production, Enquête sur l'identité économique de la France*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris.
- Saporta Bernard [1986a], *Stratégie pour la PME*, Collection Entreprendre, Montchrétien, Paris.
- Saporta Bernard [1986b], La PME face au problème de l'information, Cahiers de Recherche, IAE de Toulouse, n°57, octobre.
- Sauviat Catherine [1994], Le conseil : un " marché-réseau " singulier, dans *Relations de service, marchés de services* (sous la direction de Jacques de Bandt et Jean Gadrey), Collection Recherche et Entreprise, CNRS Editions, Paris, pp. 241-262.
- Segrestin D. [1993], A propos du nouveau modèle productif : questions d'efficience, questions de légitimité, *Sociologie du travail*, n°1, pp. 49-61.
- Simon H.A. et March James G. [1958], *Organizations*, traduction française [1964], *Organisations*, Dunod, Paris.
- Swedberg Richard [1994], *Une histoire de la sociologie économique*, Collection Sociologie Economique, Desclée de Brouwer, Paris.
- Tordoir Pieter [1992a], Les conseils en management : structure du secteur, concurrence et stratégies, dans Gadrey Jean, Gallouj Camal, Gallouj Faiz, Martinelli Flavia, Moulaert Frank et Tordoir Pieter [1992], *Manager le conseil, Stratégies et relations des consultants et de leurs clients*, Ediscience International, Paris, pp. 29-47.

Tordoir Pieter [1992b], Le management du conseil en management : la règle des 7C, dans Gadrey Jean, Gallouj Camal, Gallouj Faiz, Martinelli Flavia, Moulaert Frank et Tordoir Pieter [1992], *Manager le conseil, Stratégies et relations des consultants et de leurs clients*, Ediscience International, Paris, pp. 49-78.

Turner A.N. [1982], Consulting is more than giving an advice, *Harward Business Review*, septembre, octobre.

Weinstein Olivier [1989], Production et circulation des connaissances scientifiques et technologiques : la recherche - développement comme activité économique spécifique, dans Frank Moulaert (ed) [1989], *La production des services et sa géographie*, Université de Lille 1, pp. 67-91.

Williamson Oliver-E. [1975], *Markets and Hierarchies : analysis and antitrust implications*, New York, the Free Press.

Williamson Oliver-E. [1985], *The economic institutions of capitalism*, New York, The Free Press.

Williamson Oliver-E. [1993], Calculativeness, Trust and Economic Organization, *Journal of Law and Economics*, volume XXXVI, avril.

LISTE DES TABLEAUX

<u>TABLEAU 1</u> :	Synthèse des principaux handicaps observables dans les P.M.E. agro – alimentaires régionales	page 7
<u>TABLEAU 1.1</u> :	Progression des dépenses d'investissements pour l'ensemble des entreprises	page 36
<u>TABLEAU 1.2</u> :	Proportion de P.M.E. ayant eu recours à une société de conseils en 1990 selon l'effectif	page 70
<u>TABLEAU 1.3</u> :	Proportion de P.M.E. ayant eu recours à une société de conseils en 1990 selon leur secteur d'activité	page 71
<u>TABLEAU 2.1</u> :	Récapitulatif de la méthodologie de l'enquête sept phases successives	page 79
<u>TABLEAU 2.2</u> :	Segmentation de l'échantillon des P.M.E. agro – alimentaires selon leur taille	page 84
<u>TABLEAU 2.3</u> :	Segmentation de l'échantillon des P.M.E. agro – alimentaires selon leur chiffre d'affaires	page 85
<u>TABLEAU 2.4</u> :	Segmentation de l'échantillon des P.M.E. agro – alimentaires selon la part de leur chiffre d'affaires à l'exportation	page 86
<u>TABLEAU 2.5</u> :	Poids des trois secteurs dans l'ensemble des secteurs agro – alimentaires de la région	page 87

<u>TABLEAU 2.6</u> : Position de l'échantillon dans l'ensemble des secteurs agro – alimentaires régionaux	page 88
<u>TABLEAU 2.7</u> : Proportion de P.M.E. ayant reçu au moins une fois ou envisageant de recevoir très prochainement une prestation relative à...	page 91
<u>TABLEAU 2.8</u> : Diversité des recours selon la taille de la P.M.E. agro – alimentaire	page 92
<u>TABLEAU 2.9</u> : Recours selon le chiffre d'affaires réalisé par les P.M.E. agro – alimentaires	page 93
<u>TABLEAU 2.10</u> : Part du chiffre d'affaires réalisée à l'exportation selon la taille de l'entreprise agro – alimentaire de notre échantillon	page 119
<u>TABLEAU 3.1</u> : Contrat de travail et de sous-traitance : des caractéristiques communes	page 129
<u>TABLEAU 3.2</u> : Description des composantes et caractéristiques d'un contrat	page 131
<u>TABLEAU 3.3</u> : Le rôle du dirigeant au cours de l'élaboration du contrat de service	page 164
<u>TABLEAU 4.1</u> : Typologie des situations repérées dans le cas des relations P.M.E. / consultant	page 208
<u>TABLEAU 5.1</u> : Les différentes catégories d'organismes intermédiaires pris en compte	page 231

LISTE DES ENCADRES

<u>ENCADRE 1</u> :	Les Industries Agro – Alimentaires (IAA) Décomposition en NAP 100	page 4
<u>ENCADRE 2</u> :	La branche 77 (en NAP 600) Activités d'Etudes, de Conseils et d'Assistance	page 11
<u>ENCADRE 3.1</u> :	Sommaire indicatif d'un contrat de conseil	page 160
<u>ENCADRE 4.1</u> :	Caractéristiques des quatre mondes possibles de production selon R. SALAIS et M. STORPER [1993]	page 207
<u>ENCADRE 5.1</u> :	Caractéristiques générales des Fonds Régionaux d'Aide au Conseil (FRAC)	page 235
<u>ENCADRE 5.2</u> :	Réseau de prestataire de services : un exemple	page 266

LISTE DES SCHEMAS

<u>SCHEMA 1</u> :	Les services d'études, conseils et assistance dans les activités de services	page 10
<u>SCHEMA 2</u> :	Schéma général d'organisation de la thèse	page 18
<u>SCHEMA 1.1</u> :	Hypothèses sur la mise en place du processus de coproduction au cours de la prestation de conseil	page 56
<u>SCHEMA 1.2</u> :	Coordination itérative entre des acteurs de l'offre et de la demande	page 59
<u>SCHEMA 1.3</u> :	Décomposition chronologique d'une activité de service complexe	page 62
<u>SCHEMA 1.4</u> :	L'intensité du processus de coproduction lors de la transaction de service complexe	page 65
<u>SCHEMA 3.1</u> :	Schéma récapitulatif des démarches successives de la P.M.E. pour l'établissement du contrat	page 156
<u>SCHEMA 4.1</u> :	La prestation de conseil, des conventions de prestation et des conventions de fidélité	page 197
<u>SCHEMA 5.1</u> :	Une représentation linéaire des relations PME – prestataire de conseils – acteur intermédiaire	page 225
<u>SCHEMA 5.2</u> :	Une représentation triangulaire des relations PME – prestataire de conseils – acteur intermédiaire	page 226
<u>SCHEMA 5.3</u> :	Des relations multiples et diversifiées PME – prestataires de conseils – acteurs intermédiaires	page 228
<u>SCHEMA 5.4</u> :	P.M.E., prestataires de services, échange : une interconnexion de trois types de réseaux	page 272

LISTE DES GRAPHIQUES

<u>GRAPHIQUE 1.1</u> : Part des P.M.E. industrielles françaises dans les effectifs salariés industriels – évolution 1978 – 1992	page 24
<u>GRAPHIQUE 1.2</u> : P.M.E. agro – alimentaires et industrielles régionales nombre d'entreprises	page 27
<u>GRAPHIQUE 1.3</u> : P.M.E. agro – alimentaires et industrielles régionales chiffre d'affaires	page 29
<u>GRAPHIQUE 1.4</u> : P.M.E. agro – alimentaires et industrielles régionales part du chiffre d'affaires à l'exportation	page 30
<u>GRAPHIQUE 1.5</u> : Part des investissements matériels et immatériels dans l'investissement total dans l'ensemble des entreprises	page 38
<u>GRAPHIQUE 1.6</u> : Part des investissements immatériels et matériels dans l'investissement total dans les P.M.E. industrielles en 1990 et 1992	page 39
<u>GRAPHIQUE 1.7</u> : Evolution entre 1989 et 1992, pour la branche 77 (activités d'études, conseils et assistance) du nombre d'entreprises dans la région	page 47
<u>GRAPHIQUE 1.8</u> : Evolution entre 1989 et 1992, pour la branche 77 (activités d'études, conseils et assistance) de l'effectif salarié dans la région	page 48

<u>GRAPHIQUE 1.9</u> : Evolution entre 1989 et 1992, pour la branche 77 (activités d'études, conseils et assistance) du chiffre d'affaires dans la région	page 49
<u>GRAPHIQUE 2.1</u> : Proportion des entreprises interrogées selon leur taille	page 84
<u>GRAPHIQUE 2.2</u> : proportion des entreprises interrogées selon leur chiffre d'affaires	page 85
<u>GRAPHIQUE 2.3</u> : Proportion des entreprises interrogées selon la part de leur chiffre d'affaires à l'exportation	page 86

ANNEXE 1

Les IAA dans la Nomenclature d'Activités et de Produits

niveaux 100 et 600

35 Industrie de la viande

- 3501 Abattage du bétail
- 3504 Fabrication de charcuterie et de conserves de viandes
- 3505 Abattage de volailles

36 Industrie laitière

- 3610 Industrie laitière
- 3620 Fabrication de crèmes glacées, glaces et sorbets

37 Fabrication de conserves

- 3701 Conserverie de fruits et confitures
- 3702 Conserverie de légumes
- 3703 Conserverie de poissons
- 3704 Préparation de plats cuisinés

38 Boulangerie pâtisserie

- 3810 Fabrication industrielle de pain, pâtisserie fraîche
- 3840 Boulangerie pâtisserie
- 3850 Pâtisserie

39 Travail du grain

- 3901 Meunerie
- 3902 Biscuiterie, biscotterie
- 3903 Semoulerie
- 3904 Fabrication de pâtes alimentaires et de couscous
- 3905 Transformation de céréales secondaires
- 3906 Malterie
- 3907 Fabrication de produits amylacés
- 3908 Fabrication d'aliments pour animaux

40 Fabrication de produits alimentaires divers

- 4011 Fabrication d'huile et corps gras bruts
- 4012 Fabrication d'huile et corps gras raffinés et margarine
- 4021 Sucrerie, raffineries de sucre
- 4031 Chocolaterie, confiserie
- 4032 Torréfaction et brûlerie de café, thé, chicorée et infusions, préparation d'épices et herbes aromatiques
- 4033 Fabrication de condiments, vinaigre, sauces préparées
- 4034 Fabrication d'aliments diététiques, aliments pour bébés, produits pour régimes
- 4035 Fabrication d'entremets, desserts ménagers et petits déjeuners
- 4036 Fabrication de bouillons et potages
- 4037 Fabrication de produits alimentaires divers

41 Fabrication de boissons et alcools

- 4101 Distillation d'alcool
- 4102 Distillation d'eau de vie naturelle
- 4103 Produits de liqueurs et apéritifs alcoolisés autres qu'à base de vin
- 4104 Produits d'apéritifs à base de vin
- 4105 Champagnisation
- 4106 Brasserie
- 4107 Cidrerie
- 4108 Produits de jus de fruits et légumes
- 4109 Fabrication de boissons non alcoolisées élaborées
- 4110 Produits d'eaux minérales naturelles

42 Transformation du tabac

- 4201 Transformation du tabac

ANNEXE 2

Les sources des informations classées dans les cinq tableaux ci-dessous sont les suivantes :

(a) Le document qui vient d'être cité du **Crédit d'Equipement des P.M.E.** est issu d'une enquête, et a pris la forme d'un rapport intitulé : les P.M.E. et le recours aux sociétés de conseils. Menée en décembre 1990, cette enquête réalisée auprès de 820 P.M.E. a apporté des informations sur l'usage et l'attitude de leurs dirigeants en matière de conseil.

(b) Le **Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur** a publié en 1991, une étude réalisée par le groupe Bernard Julhiet Conseils sur : le conseil en P.M.I., évaluation des FRAC (Fond Régional d'Aide au Conseil) et perspectives. Les informations proviennent:

- * d'une recherche documentaire,
- * d'une série d'entretiens auprès de 1150 P.M.I.,
- * d'une enquête auprès de plus de 200 cabinets de conseils.

(c) **BOTTIN Christian** [1991], Diagnostic et changement : l'intervention des consultants dans les organisations, Editions d'Organisation, Paris.

Les informations recueillies ici ont des origines diverses telles que : la recherche, des entretiens auprès de consultants, la pratique professionnelle et l'analyse d'intervention.

(d) **BOUNFOUR Ahmed** [1992], Chers consultants, enjeux et règles des relations entreprises – consultants, Dunod, Paris. On pourra également se reporter à **BOUNFOUR A.** [1989].

Les éléments repris ici proviennent, en grande partie, de l'expérience de l'auteur en tant que consultant en stratégie et en développement international des entreprises.

(e) Les **Consultants Associés** sont représentés par un regroupement de consultants de diverses disciplines dans la région de Lille. Ils présentent, dans leur rapport, les conclusions d'une enquête régionale qu'ils ont menée : les entreprises du Nord Pas-de-Calais et les sociétés de conseils. 288 entreprises ont répondu par téléphone. L'objectif de cette enquête était de déterminer le jugement de ces entreprises par rapport aux sociétés de conseils extérieurs ainsi que leurs attentes.

Les comportements des entreprises ayant recours au conseil s'analyse :

1/ en fonction de la répartition du marché du conseil : TABLEAU A

On retrouve bien évidemment, dans ces domaines de recours, les trois grandes catégories de prestations énoncées au cours des pages 45 à 47, à savoir :

- . les prestations liées aux marchés et aux produits,
- . les prestations liées à l'organisation de l'entreprise et du travail
- . les prestations liées au contrôle et au management.

TABLEAU A : REPARTITION DU MARCHE DU CONSEIL (PRINCIPALEMENT DESTINE AUX P.M.E – P.M.I) PAR DOMAINES D'ACTIVITES

	<i>Répartition du marché du conseil par domaines d'activités (classement par importance décroissante selon les enquêtes réalisées par :)</i>
Le Crédit d'Equipement des P.M.E. (1991) (a)	- informatique (développement, contrôle, sécurité,...) - stratégie (diversification,...) - commercial, marketing (études de marché, organisation des ventes,...) - finance (audits, tableaux de bords,...) - ressources humaines (implantation, réorganisation, qualité totale)
Le Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur (1991) (b)	- marketing et commercial - qualité - stratégie - systèmes d'informations - production - ressources humaines - finance, gestion - management de projets - technologie
Bounfour A. (1992) (d)	- systèmes d'informations - stratégie et politique générale de l'entreprise - gestion de production - ressources humaines - management de projets - marketing - gestion financière
Les Consultants Associés (1993) (e)	- gestion des ressources humaines - production - informatique - communication, publicité - finance - stratégie - logistique

2/ en fonction des facteurs d'accélération de la demande : TABLEAU B

On repérera en premier lieu des facteurs liés à des changements au sein de l'entreprise et de son environnement.

TABLEAU B : FACTEURS D'ACCELERATION DE LA DEMANDE

	<i>Facteurs d'accélération de la demande selon :</i>
Le Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur (1991) (b)	une question d'urgence et de nécessité telle que : – une réorganisation de l'entreprise – un investissement technique ou commercial,...
Bottin C. (1991) (c)	une évolution des comportements due à des situations nouvelles vécues par les entreprises qui : – ont besoin en permanence de faire évoluer leur fonctionnement afin de faire face aux événements, – doivent continuellement créer, stimuler et guider le changement, – ont besoin d'anticiper les risques et de construire les conditions de réussite de leur existence.
Bounfour A. (1992) (d)	– une évolution dans l'environnement des entreprises, – une déréglementation dans les télécommunications, les services financiers et les industries de transport, – de nouvelles exigences européennes, – une redéfinition, de la part de sociétés industrielles, des processus de production, – une importance accordée à la culture d'entreprise et par conséquent, à la primauté des hommes dans l'organisation, – une stimulation voire une création de la demande par l'intermédiaire de l'offre.
Les Consultants Associés (1993) (e)	– un recentrage sur les métiers de la part de l'entreprise, – un marché de plus en plus international, – une évolution très rapide des méthodes et des entreprises.

3/ en fonction des facteurs limitatifs au recours au conseil : **TABLEAU C**

Les facteurs les plus souvent cités sont relatifs au coût d'une telle prestation, à la confidentialité, et à une insatisfaction ressentie lors d'un précédent recours.

TABLEAU C : FACTEURS LIMITANT LE RECOURS AU CONSEIL

	<i>Facteurs limitatif au recours au conseil selon :</i>
Le Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur (1991) (b)	- absence de besoin, - entreprise trop petite, - coût trop élevé, - activité trop spécifique, - entreprise trop jeune.
Bounfour A. (1992) (d)	1/ pour les entreprises n'ayant pas recours au conseil : - existence de compétences internes, - besoin non ressenti, - doute sur l'utilité, - coût des prestations,... 2/ pour les entreprises ayant recours au conseil : - coût des prestations, - existence de compétences internes, - besoin de confidentialité de la part des entreprises,...
Les Consultants Associés (1993) (e)	- coût de l'intervention, - confidentialité, et plus particulièrement, pour les entreprises ayant déjà eu recours à ce type de prestations : - non respect des contrats, - non respect des délais, - manque d'implication et de suivi.

4/ en fonction des facteurs justifiant le plus souvent un recours : **TABLEAU D**

La nécessité d'un " oeil neuf " , le manque de disponibilité des ressources internes,... font partie de ces facteurs incitant au recours au conseil.

TABLEAU D : FACTEURS JUSTIFIANT LE PLUS SOUVENT UN RECOURS

	<i>Facteurs justifiant le plus souvent un recours au conseil selon :</i>
Le Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur (1991) (b)	- nécessité d'un oeil neuf, - manque de compétences internes, - manque de temps, - possibilités de subventions, - incitation de la part d'un organisme, - incitation de la part d'un client, - démarchage d'un prestataire.
Bottin C. (1991) (c)	- apports d'éclairage différents aux décideurs, - intervention directe dans le système relationnel régissant les échanges entre les membres de l'entreprise, - apport de méthodes, appui technique, - <u>alliance stratégique (recherche d'un allié,...)</u>.
Bounfour A. (1992) (d)	Deux facteurs principaux : - traitement d'un question posée par l'entreprise, - recherche d'avantages techniques, économiques et organisationnels dans la résolution externe du problème posé. Plus précisément, selon les entreprises clientes, le recours apparaît comme : - une source d'expertise disponible pour les entreprises n'éprouvant pas le besoin de disposer de manière permanente de compétences spécialisées, - un point de vue externe et indépendant apportant certaines facilités de changement dans l'entreprise ainsi qu'un minimum de consensus entre les agents, - un soutien professionnel ponctuel afin de suppléer les compétences internes (lors d'un excès de demande et pour aller plus vite par exemple), - une réponse à une question délicate (dans les domaines stratégiques et organisationnels) exigeant une certaine confidentialité, - une émulation entre compétences internes et externes, - une fonction d'intermédiation pour évoluer d'une situation à une autre dans l'entreprise, - une possibilité de mise en oeuvre d'actions " en avance " par rapport à ce qu'aurait pu faire l'entreprise seule, - une supériorité des avantages (en termes d'impacts d'une intervention externe) sur les coûts de cette prestation.
Les Consultants Associés (1993) (e)	- absence de ressources spécifiques, - regard neuf sur l'entreprise, - manque de disponibilité des ressources internes, - indépendance vis-à-vis des structures hiérarchiques, - expérience diversifiée, - caractère impartial du conseil, - facilité à prendre du recul.

5/ en fonction des critères de choix du prestataire de la part du client : TABLEAU E

Ces critères de choix sont divers. Nous pouvons néanmoins repérer les plus significatifs : le coût de la prestation, la notoriété et les références du prestataire, la proximité géographique de celui-ci.

TABLEAU E : CRITERES DE CHOIX DU PRESTATAIRE DE LA PART DU CLIENT

	<i>Critères de choix du prestataire de la part du client selon :</i>
Le Crédit d'Equipement des P.M.E. (1991) (a)	- références et notoriété de la société, - profils des consultants, - coût de la prestation, - aides financières éventuelles, - étendue de la prestation, - proximité géographique.
Le Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur (1991) (b)	- compréhension du problème, - connaissance du secteur, - méthodologie, - références du cabinet, - coût de la prestation, - proximité géographique.
Bottin C. (1991) (c)	- contacts aléatoires, - réseau de relations sociales,...
Les Consultants Associés (1993) (e)	- notoriété et références du cabinet, - profil du consultant, - connaissances, relations, - coût de la prestation, - proximité géographique, - étendue de la prestation.

ANNEXE 3

Grille d'entretien présentée à la PME cliente du conseil

D) La PME

1. L'identification de l'entreprise

- . nom, adresse et date de création
- . forme juridique de l'entreprise, l'entreprise appartient-elle à un groupe ? ,...
- . code APE
- . chiffres d'affaires (par produit,...)
- . effectifs, proportion cadres / techniciens / ouvriers, organigramme,...
- . fonction de la personne rencontrée

2. Le fonctionnement de l'entreprise

a) l'activité

- . entreprise sous-traitante ?
- . activité régulière ? saisonnière ?
- . une partie de l'activité est-elle parfois sous-traitée ?

b) la production proprement dite

- . à l'unité, en série,...
- . les différents types de produits
- . délais de fabrication
- . évolutions récentes de cette production en quantité, en nature,...
- . types de clients, localisation de ceux-ci, exportations éventuelles

c) le processus de production

- . modification récente ?
- . introduction de l'informatique de gestion et/ou de l'informatique industrielle ? (dans quelle mesure)
- . production en continu ?

d) la gestion du personnel

- . modifications récentes dans la gestion ?
- . politique d'embauche
- . organisation du travail : en équipes (quel %,...),...
- . appel à l'intérim ?

e) les emplois tertiaire dans l'entreprise

- . les fonctions tertiaires (marketing, comptabilité, Ressources Humaines, études de marché, management, stratégie, exportation, qualité, Recherche & Développement, juridique,...) présentes dans l'entreprise ?
- . nombre de personnes pour chacune d'entre-elles, formation de ces personnes
- . certaines de ces fonctions ont-elles une importance particulière ?

II) Le recours aux prestataires externes de la part de cette PME

1. Les prestations achetées depuis 1990

- . proposer une liste précise
- . les achats potentiels ultérieurs (pourquoi pas maintenant)

2. La grille d'évaluation

- a) importance de ce recours (part du travail réalisé en externe) par rapport à la même fonction interne en % : [0 ; 50] , [50 ; 100[, 100 % ? nature du travail effectué par chacun des 2 acteurs (complémentarité,...)
- b) nombre de recours depuis 1990 : recours ponctuel, fréquent, permanent ?
- c) localisation du prestataire : régional, hors région : Paris ou autres ?
- d) nombre de prestataires déjà utilisés pour une même prestation
- e) choix du prestataire, selon quels critères ?
- f) nature de l'opération pour remédier à quels problèmes ou à quels manques au sein de l'entreprise ?
- g) avantages recherchés et effectivement retirés de cette prestation

3. Le mode de production de la prestation

- prendre quelques exemple précis de prestation et en expliquer le mode de production : dans le cas de prestations " classiques " et de prestations plus " pointue " (i.e .plus spécialisée ou plus " sur-mesure ") ;
- ajouter quelques questions plus qualitatives concernant : la satisfaction, la confiance réciproque prestataire prestataire / client, l'acquisition de savoirs,... lors du déroulement de la mission.

III) Des questions relatives aux " agents-interfaces "

- Quels autres intervenants (spécialisés ou non dans l'exportation, l'innovation, le juridique,...) l'entreprise connaît-elle et lesquels d'entre eux a-t-elle sollicités en dehors des prestataires de services ?
orienter les réponses en proposant, par exemple, des institutions et organismes tels que : les banques, les organismes publics ou parapublics, les syndicats professionnels,...
- recours selon quelle fréquence et dans quelles circonstances ?
- mode d'intervention de ces interfaces ?
- bénéfices retirés de ces recours par rapport à ce que serait susceptible d'apporter un prestataire de services marchands ?

ANNEXE 4

Grille d'entretien présentée au prestataire de services

I) L'entreprise prestataire de conseils

1. L'identification de la société

- . nom, adresse et date de création
- . forme juridique de l'entreprise
- . code APE
- . chiffres d'affaires (par produit,...)
- . effectif, proportion cadres / ingénieurs / techniciens / employés
- . fonction de la personne rencontrée

2. L'offre de services

- a) *Quels sont les types de services offerts ? (dans quel(s) domaine(s) ?)*
 - . selon leur degré de " complexité " de ces prestations,
 - . ou, selon qu'elles sont " classiques " ou beaucoup plus " spécialisées " ,
 - . ou, selon que le service est " total " ou non, " standardisé " ou non, à dominante de faire, de conseil ou mixte.
- b) *Quel(s) type(s) d'innovation(s) apportez-vous à vos produits-services (notamment à destination des PME) ?*
 - . produits totalement nouveaux ou simplement améliorés, réactualisés ?
 - . y-a-t-il une évolution perceptible du marché ? (depuis quand et en quoi)

II) La clientèle et ses relations avec le prestataire

1. La clientèle

- a) *les clients PME et les clients grandes entreprises : quelles différences ?*
 - . y-a-t-il des différences en termes de fréquence de recours, de besoins, d'expression de la demande ?
 - . % de part de marché réalisée avec les PME

- . évolution de cette part de marché PME / grandes entreprises
- . différences PME / grandes entreprises dans le processus de production de la prestation ?

b) le recours des PME selon leur taille

distinguer les tailles suivantes : [20 ; 50[; [50 ; 250[et [250 ; 500[

c) la localisation de cette clientèle PME

région ou hors région : Paris ou autres (voire étranger)

d) les méthodes d'approche de la clientèle

- . quel % de clients viennent à vous directement (facteurs de notoriété, de recommandation,...)
- . quel est le % de la clientèle que vous obtenez par démarchage ? (téléphonique,...)
- . quelles sont les autres procédures de recherche de clients (salons, syndicats professionnels,...)

2) Les modalités du recours

a) les modalités de la relation avec l'entreprise cliente

quels sont les interlocuteurs de part et d'autre ?

demande ↓	offre ⇒ un consultant seul	une équipe de consultants	
		spécialisée	polyvalente
chef d'entreprise			
autres personnes de la PME, lesquelles ?			

analyser les différentes réponses :

- selon la fréquence d'utilisation du service,
- selon les connaissances dont disposent les uns et les autres,
- selon le type service lui-même...

b) à partir de différents exemples de prestations

procéder à une description complète

c) des problèmes particuliers dans les relations

certaines relations du tableau ci-dessus posent-elles plus de problèmes que d'autres ? en termes de transfert de connaissances, de compréhension réciproque, de confiance,...

ANNEXE 5

Grille d'entretien relative à l'approche contractuelle de la relation de service client / prestataire

1/ La construction et le contenu du contrat

- . *de quelle manière est décrit le produit offert ?*
selon quels critères (qualitatifs, financiers, économiques,...)
- . *quels sont les apports du contrat relativement*
 - aux moyens mis en oeuvre
 - à l'organisation de la prestation (mise en oeuvre, protocole, procédure,...)
 - au prix
 - à la description du produit
 - aux résultats éventuels, aux objectifs successifs,...
- . *comment est envisagée cette transaction ?*
 - degré de formalisation,
 - déroulement chronologique,
 - attribution des tâches,...
- . *autour du contrat et dans le contrat,*
quelle est la place laissée aux relations plus informelles ?

2/ Les obstacles et les freins à la mise en place du contrat en termes :

- . d'incertitudes,
- . d'irréversibilités,
- . de possibilités de renégociations du contrat, de proposition d'un avenant au contrat déjà établi,...

3/ Les éléments indispensables au bon déroulement de la relation client / prestataire et qui n'entrent pas dans la définition du contrat

tels que : la confiance, la réputation, la fidélité exclusive ou non,...

ANNEXE 6 : EXEMPLE DE CONTRAT

PROPOSITION D'INTERVENTION EN VUE

D'UN DEVELOPPEMENT COMMERCIAL EXPORT

1/ Analyse de la situation

La société ... , à l'origine spécialisée dans la fabrication de ... est en train de mettre au point une gamme complète de ... qu'elle envisage de commercialiser sur deux marchés voisins. Ce type de produits semblerait à priori convenir à ces deux marchés. Afin d'orienter une action à l'exportation sur ces marchés, il importe de réaliser préalablement une étude de faisabilité précise.

2/ Objectifs de l'étude

- d'une part, cerner les caractéristiques du marché en termes de circuits de distribution, de concurrence, de prix, de demandes particulières,...
- et d'autre part, prendre les premiers contacts avec des partenaires éventuels.

3/ Prestations du cabinet

étape 1 : ciblage par le prestataire d'un certain nombre de prospects dans les pays visés, prospects qui soient acheteurs directs ou qui jouent un rôle d'intermédiaire à un stade ou à un autre de la distribution.

étape 2 : envoi par le prestataire aux décideurs visés d'un courrier personnalisé dans la langue du pays en question. Cet envoi comporte :

- . un document commercial pour présenter la PME française, avec ses produits et ses atouts,
- . une lettre d'accompagnement de la part du prestataire. Cette lettre annonce un appel téléphonique prochain de la part de ce consultant dans le but de réaliser une enquête.

étape 3 : relance téléphonique par le consultant export

* mise au point d'un questionnaire téléphonique visant à obtenir des réponses à des questions clés telles que :

- . les circuits de distribution,
- . l'adéquation de l'offre à la demande,
- . la concurrence,...

* pour répondre à la question suivante : le produit, sous sa forme actuelle, est-il vendable dans ce pays, si oui par quel canal et à quel prix

* parallèlement, elle permettra de contacter des partenaires éventuels. La liste des personnes intéressées fera partie du rapport final.

étape 4 : concernant les réglementations et modalités d'exportation, le prestataire réalisera une enquête rapide afin de déterminer l'existence éventuelle de blocages et réglementations spéciales à l'importation de la part des pays concernés.

étape 5 : le rapport de synthèse établi par le prestataire de conseils reprendra les résultats apportés aux questions précédentes et permettra aux membres décideurs de la PME cliente de décider de l'opportunité et des modalités de son action commerciale sur le marché étranger.

Deux possibilités s'offrent alors à la PME (les deux cas ont été observés dans la réalité) :

- . soit la PME prend elle-même en charge le suivi des contacts pris,
- . soit la PME choisit de confier le suivi au prestataire contacté selon la formule de chargé export à temps partagé.

4/ Les honoraires du prestataire

- ils comprennent les frais par étude ie par pays visé (soit dans l'exemple deux études), sachant qu'une étude inclut les étapes 1 à 5 précédemment citées ;
- ils incluent également, si la PME en a fait le choix, les frais occasionnés par le détaché export à temps partagé. Dans ce cas, un nouveau devis est établi.

Le règlement s'effectue en partie par acompte à la commande et le reste par traite.

5/ La durée de l'opération

Elle est d'environ 2,5 à 3 mois par étude.

LE CONTRAT FINAL

DEVELOPPEMENT COMMERCIAL EXPORT

Article 1 : modalités d'assistance

La société X mandate le cabinet prestataire de services Y pour la mission de pré-étude en vue d'une implantation dans deux pays limitrophes.

1/ Contenu établi d'après la proposition d'octobre dernier

- a) étude des circuits de prescription et de distribution
 - . quels sont les prescripteurs et leurs cercles d'intervention,...
 - . quels sont les distributeurs, leurs relations avec les autres fabricants,...
- b) normes et législations i.e. les normes techniques, les agréments divers, la connaissance de la législation et des brevets potentiellement existants.

2/ Méthodologie de l'intervention

- a) en ce qui concerne les prescripteurs et distributeurs : enquête auprès de ces acteurs complétée par une recherche documentaire
- b) en ce qui concerne les normes et les législations déjà en vigueur : enquêtes auprès des organismes instituant ces règles.

3/ Le rapport de synthèse

Les résultats obtenus par l'intermédiaire des entretiens et des documents consultés seront retenus et organisés dans un rapport écrit et remis à la PME cliente.

Article 2 : Rémunération de la prestation (mission annoncée à l'article 1)

Article 3 : Date d'effet et durée du contrat

Le présent contrat prend effet à la date de signature du client et est conclu pour deux mois.

Article 4 : Responsabilité du prestataire

« Compte tenu du rôle purement consultatif confié au cabinet Y, l'entreprise X dégage le cabinet Y de toute responsabilité concernant la direction et la gestion de l'entreprise et de toutes les conséquences directes ou indirectes pouvant en résulter » .

Article 5 : Fin du contrat et résiliation de celui-ci

« Le contrat prend fin à l'issue de la mission confiée, ce qui exclut en principe toute résiliation en cours d'exécution de cette mission, sauf accord entre les deux parties » .

date ; signature et contre-signature des cocontractants

REDACTION ET FORME D'UN CONTRAT

D'INGENIERIE – CONSEIL DANS LE CAS D'UNE PRESTATION

RECUE PAR UNE GRANDE ENTREPRISE ⁽¹⁾

Le principe d'une convention écrite est admis, trois possibilités se présentent :

1/ L'établissement d'un contrat complet détaillant, pour le cas considéré, la totalité des droits et obligations des parties.

2/ L'établissement d'un contrat comportant :

- * la référence aux conditions générales de règlements existants, émanant d'organismes nationaux ou internationaux d'ingénieurs (tels que la Société Suisse des Ingénieurs et Architectes, la Fédération Internationale des Ingénieurs Conseil (FIDIC), la Chambre Syndicale des Sociétés d'Etudes et de Conseils (SYNTEC),...) ou à certaines de ces conditions seulement. Les textes de ces règlements devraient être joints aux contrats pour en faire partie intégrante.

- * des clauses particulières qui complètent ou modifient les clauses générales auxquelles les parties se réfèrent et qui ont pour objet les éléments spécifiques du contrat.

3/ L'établissement d'un contrat :

- * se réfère aux conditions générales adoptées par la société d'études et de conseils à l'occasion de chacun de ses contrats (conditions devant tenir compte des normes et usages internationaux),

- * énonçant les clauses spécifiques mises au point pour régler les éléments spécifiques du contrat.

Cette troisième formule permet de se référer à des normes admises précédemment et évite aux intéressés d'avoir à discuter et à rédiger dans chaque cas particulier des textes longs.

Elle suppose cependant, d'une part que la société d'ingénierie dispose de conditions générales (assez rare dans la pratique) et d'autre part, l'élaboration de normes internationales.

Certaines sociétés ont établi des " cahiers des charges – types ". Il existe un intérêt à ce qu'elles procèdent à la mise au point de telles conditions générales car, mieux adaptées à leur situation particulière que celles arrêtées par les organismes professionnels, elles leur permettraient d'éviter les aléas inhérents à une standardisation trop étendue de dispositions contractuelles.

(1) source : HUBERT Alfred [1984], *Le contrat d'ingénierie – conseil*, Collection Les manuels de droit et pratique du commerce international, Masson, Paris.

ANNEXE 7 : LES CLAUSES – TYPES DE CONTRAT (2)

Préambule (c.f.) (3)

<i>Article 1</i>	:	objet (c.i.)
<i>Article 2</i>	:	prix (c.i.)
<i>Article 3</i>	:	durée (c.i.)

I/ Obligations du prestataire

<i>Article 4</i>	:	exécution de la prestation (c.i.)
<i>Article 5</i>	:	calendrier – délais (c.i.)
<i>Article 6</i>	:	nature des obligations (c.f.)
<i>Article 7</i>	:	obligation de confidentialité (c.i.)

II/ Obligations du client

<i>Article 8</i>	:	obligation de libérer l'accès aux informations (c.f.)
<i>Article 9</i>	:	obligation de collaboration (c.f.)
<i>Article 10</i>	:	obligation de réception (c.f.)
<i>Article 11</i>	:	obligation de non-sollicitation (c.f.)

III/ Jouissance des résultats de l'étude

<i>Article 12</i>	:	propriété des résultats (c.i.)
<i>Article 13</i>	:	garantie (c.f.)

IV/ Sanctions

<i>Article 14</i>	:	responsabilités (c.f.)
<i>Article 15</i>	:	pénalités (c.f.)
<i>Article 16</i>	:	résiliation – sanctions (c.i.)
<i>Article 17</i>	:	résiliation hors faute (c.f.)

V/ Sous-traitance

<i>Article 18</i>	:	sous-traitance (c.f.)
<i>Article 19</i>	:	cession de contrat (c.f.)

VI/ Dispositions diverses

<i>Article 20</i>	:	référencement (c.f.)
<i>Article 21</i>	:	interprétation du contrat (c.f.)
<i>Article 22</i>	:	médiation (c.f.)
<i>Article 23</i>	:	juridiction compétente (c.f.)
<i>Article 24</i>	:	arbitrage

(2) source : Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur, Direction Générale des Stratégies Industrielles, Direction de l'Action Régionale et de la Petite et Moyenne Industrie [1995], pages 60 à 70.

(3) (c.f.) pour clause facultative et (c.i.) pour clause indispensable.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	page 1
Des atouts, mais des handicaps sérieux	page 2
Forces et faiblesses des P.M.E. agro – alimentaires régionales	page 3
Les activités de services considérées : les services d'études, de conseils et d'assistance	page 9
Présentation de la problématique	page 13
Présentation détaillée de la démarche	page 15
<u>CHAPITRE 1</u> : LES AGENTS ET LA NATURE DE LA TRANSACTION DE CONSEIL : ELEMENTS DE PROBLEMATIQUE	page 19
1/ Le poids économique des P.M.E. agro – alimentaires et des P.M.E. de l'industrie dans la région Nord Pas-de-Calais	page 21
1.1. L'emploi dans les P.M.E. régionales	page 24
1.2. Nombre d'entreprises, chiffre d'affaires et part du chiffre d'affaires à l'exportation dans les P.M.E. industrielles et agro-alimentaires régionales	page 25
2/ Les investissements immatériels et les activités de conseils	page 33
2.1. Les caractéristiques des investissements immatériels	page 33
2.1.1. Les définitions et objectifs des investissements immatériels (ou intellectuels)	page 33
2.1.2. L'importance accordée aux investissements immatériels en France	page 36
2.2. Les prestations de conseils aux entreprises : une catégorie d'investissement intellectuel	page 40
2.2.1. Les caractéristiques de ces prestations de conseils aux entreprises	page 40
a) un caractère incertain	page 41
b) une activité intellectuelle reposant sur des outils matériels	page 42
c) une coproduction entre le client et le prestataire	page 43
2.2.2. Les différentes catégories fonctionnelles d'activités de conseils aux entreprises	page 43
2.3. Les firmes de conseils aux entreprises dans la région Nord Pas-de-Calais	page 46

3/ La nature de la transaction de conseil : résultats existants et formulation d'hypothèses	page 50
3.1. L'approche par le marché des biens et services standard : son inadéquation dans le cas de la vente de prestations intellectuelles aux entreprises	page 50
3.1.1. Les caractéristiques des connaissances ou savoirs " échangés "	page 51
a) L'indivisibilité du produit connaissance	page 52
b) L'inappropriabilité des connaissances	page 52
c) L'incertitude sur la production de la connaissance	page 53
3.1.2. La transaction de conseil : un échange non standard	page 54
3.1.3. Dans le cas du conseil : une coordination itérative	page 58
3.2. La standardisation de la prestation de conseil (une des conditions de sa vente sur un marché des biens et services standard) : une possibilité limitée	page 60
3.2.1. Les raisons de l'impossible standardisation totale	page 61
3.2.2. Les différentes étapes d'une prestation de conseil	page 62
3.2.3. La procédure de standardisation partielle des prestations de conseil ne remet pas en cause l'absence de standardisation globale	page 64
3.3. Les prestations de conseils aux P.M.E. : un premier aperçu	page 70

CHAPITRE 2 : L'ENQUETE, METHODE ET ANALYSE EMPIRIQUE DES BESOINS DES PME AGRO – ALIMENTAIRES REGIONALES EN ACTIVITES DE CONSEILS

page 77

1/ Le recueil d'informations : méthodes et outils	page 78
1.1. La méthode de l'enquête	page 78
1.2. Présentation de l'échantillon des entreprises interrogées	page 83
2/ Les P.M.E. enquêtées et le recours aux sociétés de conseils : diverses caractéristiques des besoins	page 88
2.1. Les P.M.E. ressentent des besoins en activités de conseils	page 89
2.2. Le recours : un choix ou une contrainte pour la P.M.E.	page 94
2.2.1. Les arguments en faveur du recours à une société de conseils de la part des P.M.E.	page 94
2.2.2. Les arguments en défaveur du recours au conseil de la part des P.M.E.	page 97
2.3. Le choix du prestataire de la part de la P.M.E.	page 100
2.4. Le conseil : des services constamment complétés et renouvelés	page 108
2.4.1. Evolution de l'offre et de la demande de conseils	page 108
2.4.2. Les intentions de recours au conseil	page 110

3/ Le marché du conseil aux P.M.E. : trois domaines prioritaires	page 111
3.1. La qualité : une démarche sans cesse élargie	page 111
3.1.1. Le conseil en qualité	page 112
3.1.2. L'audit et le conseil en environnement : un intérêt croissant (souvent contraint)	page 113
3.2. La formation dans les P.M.E. agro – alimentaires	page 115
3.3. Le recours des P.M.E. au conseil à l'export	page 118

CHAPITRE 3 : L'APPORT DE LA THEORIE DES CONTRATS A L'ANALYSE DE LA RELATION DE SERVICE P.M.E. / CONSULTANT

1/ La prestation de service : une coordination contractuelle	page 125
1.1. Une analyse à partir de dispositifs–types de coordination : relation salariale et relation de sous–traitance	page 126
1.2. La formation, les caractéristiques et l'acceptation des contrats dans le cas du conseil aux entreprises	page 130
2/ Les outils d'analyse des contrats de prestations de conseils	page 135
2.1. Le contrat : un moyen de traduire les obligations des cocontractants	page 136
2.2. l'incomplétude du contrat : une condition d'efficacité dans le cas des services complexes aux entreprises	page 138
2.3.1. Des situations de rationalité limitée et d'opportunisme	page 138
2.3.2. La coordination contractuelle : une faible composante de subordination	page 140
2.3.3. Le contrat P.M.E. / consultant : une procédure non optimale	page 140
2.3. L'intérêt d'établir un contrat incomplet dans le cas du conseil aux P.M.E.	page 142
3/ Démarche générale de la mise sous contrat dans le cas des P.M.E.	page 146
3.1. L'élaboration progressive du contrat	page 146
3.1.1. Mise en relation du client et du prestataire	page 146
a) Client et prestataire : les premiers contacts	page 147
b) Une première étape d'état des lieux chez le client	page 147
c) L'étape suivante : formalisation de la démarche	page 149
d) La " production " de conseil au sens strict	page 150
3.1.2. Les documents associés au contrat proprement dit	page 152
3.2. Le contenu du contrat : ses exigences en termes de précisions et d'écriture	page 157
3.2.1. Des conditions de réussite de la prestation transcrites dans le contrat	page 157
3.2.2. Une synthèse de différents cas d'étude : reconstitution d'un exemple de contrat standard	page 160
3.3. L'incomplétude du contrat et sa modification éventuelle	page 165

**CHAPITRE 4 : AU DELA DE LA COORDINATION CONTRACTUELLE :
APPROCHES SOCIO – ECONOMIQUES ET
MECANISMES " CONVENTIONNELS "**

page 171

1/ La transaction de conseil P.M.E. / consultant et l'utilisation du concept de convention	page 173
1.1. Fondements de ces approches conventionnelles	page 173
1.2. La prestation de conseil : une relation de service fonctionnant à l'aide de mécanismes "conventionnels"	page 175
2/ Précisions sur le contenu et les dimensions possibles de ces conventions	page 177
2.1. L'existence et la production de dispositifs cognitifs partagés	page 178
2.1.1. Rôle des phases de coproduction dans la production de dispositifs cognitifs communs	page 178
2.1.2. Dans le cas des transactions P.M.E. / consultant : des équipes pluridisciplinaires et complémentaires	page 180
a) Les acteurs de la coproduction s'organisent en équipe d'intervention	page 181
b) Cette équipe d'intervention met en oeuvre une répartition des tâches	page 181
c) Ces comportements et cette organisation encouragent la production de dispositifs cognitifs communs	page 183
2.2. De la confiance dans les conventions	page 185
2.3. Des jeux de rôles mis en place dans les conventions	page 187
3/ Effets et importance des conventions au cours et au terme d'une opération de conseil : les mécanismes " conventionnels " comme supports d'évaluation des prestations	page 191
3.1. Eléments de mesure instantanée : la satisfaction réciproque des agents	page 192
3.1.1. Règles, normes ou certification des activités de service : un mode d'objectivation de certaines conventions	page 192
3.1.2. Des mécanismes politiques de pilotage des relations conventionnelles	page 194
3.2. Eléments de mesure indirecte : des comportements de fidélité	page 196
3.2.1. La fidélité en temps que reconnaissance subjective	page 196
3.2.2. La relation de service P.M.E. / consultant : une fidélité souvent non exclusive	page 198
4/ La dynamique des conventions dans le cas des relations entre P.M.E. et consultants : difficultés et contradictions	page 202
4.1. L'existence de différents mondes possibles de production	page 202
4.2. Typologie des situations possibles dans le cas de la relation de service P.M.E. / consultant	page 208

CHAPITRE 5 : INTERMEDIAIRES, RELATIONS MULTILATERALES ET RESEAUX SOCIAUX

page 222

1/ Inter médiation et relations triangulaires

page 224

1.1. L'inter médiation : un concept à préciser dans le cadre des relations PME / consultant

page 224

1.1.1. Ce que sont ces acteurs de l'inter médiation

page 224

1.1.2. Une configuration élargie de la place de ces acteurs auprès des PME

page 227

1.2. Les fonctions de ces intermédiaires dans le recours aux sociétés de conseil de la part des P.M.E.

page 229

1.2.1. Une fonction d'inter médiation

page 229

1.2.2. Une fonction informationnelle et intellectuelle

page 232

1.2.3. Une fonction d'aide au conseil et à l'investissement : aides financières et incitations

page 233

1.2.4. Le degré d'information des P.M.E. concernées sur ces organismes

page 239

1.3. Des modes d'intervention parfois semblables à ceux des consultants

page 240

2/ Réseaux sociaux, réseaux locaux et systèmes locaux

page 243

2.1. Le réseau : des définitions et des caractéristiques complémentaires

page 245

2.1.1. Le réseau : des relations diversifiées, souvent informelles, mais aussi organisées

page 247

2.1.2. Le réseau : des échanges et des résultats divers

page 249

2.1.3. Le réseau : une structuration ouverte

page 251

2.2. Des relations multilatérales activées au sein des réseaux

page 252

2.2.1. Des relations multilatérales : des cas diversifiés incluant des relations principales et secondaires

page 253

a) **CAS N° 1** : Exemple de relations multilatérales entre la Direction Régionale du
Commerce Extérieur, la Chambre de Commerce et des P.M.E. page 253

b) **CAS N° 2** : Exemple de relations multilatérales entre la Direction Régionale du
Commerce Extérieur et des prestataires de conseil page 256

c) **CAS N° 3** : Exemple de relations multilatérales entre un syndicat professionnel
et des P.M.E. page 258

d) **CAS N° 4** : Exemple de relations multilatérales entre des P.M.E., clients,
fournisseurs, membres de la famille et associés divers page 260

e) **CAS N° 5** : Exemple de relations multilatérales entre des P.M.E. participant
à une même action sectorielle page 262

2.2.2. Des relations multilatérales entre des prestataires de services

page 263

a) Les prestataires recherchent une proximité géographique page 263

b) Un prestataire de service cherche à sous – traiter une partie
de son activité à d'autres prestataires page 264

c) Un exemple de relations multilatérales entre des prestataires de services :
vers une mise en réseau des partenaires page 265

3/ L'insertion des PME dans un contexte relationnel et résiliaire	page 267
3.1. L'insertion relationnelle locale des P.M.E. : la notion " d'embeddedness "	page 268
3.2. " L'embeddedness " dans le cas des P.M.E. et des consultants : une interconnexion de trois types de réseaux	page 271
3.3. Synthèse des comportements relationnels et résiliars latents ou manifestes entre les acteurs d'une prestation de conseils	page 275
3.3.1. Diverses représentations schématiques de l'insertion relationnelle des PME	page 276
a) <u>CAS A</u> : L'inscription des relations multilatérales DRCE – CCI – PME – prestataires de services dans un réseau	page 277
b) <u>CAS B</u> : L'inscription des relations multilatérales syndicat professionnel – PME – clients – fournisseurs – membres de la famille – associés divers dans un réseau	page 279
c) <u>CAS C</u> : L'inscription des relations triangulaires PME – prestataires de services – intermédiaires dans un réseau (centré sur les PME)	page 281
d) <u>CAS D</u> : L'inscription des relations multilatérales entre des prestataires de services dans un réseau (centré sur les prestataires de conseils)	page 287
3.3.2. Eléments d'interprétation de ces configurations	page 290

CONCLUSION GENERALE	page 295

BIBLIOGRAPHIE	page 301

LISTES DES	
tableaux	page 319
encadrés	page 321
schémas	page 322
graphiques	page 323

ANNEXES	
annexe 1	page 325
annexe 2	page 327
annexe 3	page 333
annexe 4	page 335
annexe 5	page 337
annexe 6	page 338
annexe 7	page 342

