Innovation managériale et capacité d’absorption de connaissances dans les microentreprises : le cas de la dynamique instrumentale dans la relation dirigeant - expert-comptable

**Agnès Mazars-Chapelon, Maître de Conférences, MRM - Université Montpellier 2**

**Philippe Chapellier, Maître de Conférences HDR, MRM - Université Montpellier 2**

**Sophie Mignon, Professeur des Universités, MRM - Université Montpellier 2**

La base de connaissances dans les PME et surtout dans les microentreprises est moins importante que celle d’organisations plus grandes (Gray, 2006). Elargir cette base de connaissances est un véritable enjeu pour les TPE. Or il s’avère que le dirigeant de microentreprise connaît très peu en matière de comptabilité et de gestion, alors même qu’il a l’obligation de tenir une comptabilité en s’appuyant le plus souvent sur une source externe : l’expert-comptable. On peut dès lors se demander dans quelle mesure les informations transmises par l’EC au dirigeant de TPE deviennent des connaissances actionnables par lui, c'est-à-dire mobilisées dans une pratique managériale nouvelle et propre, à savoir une innovation managériale. L’objet de cette recherche est donc de comprendre comment le dirigeant de microentreprise internalise les connaissances transmises par son expert-comptable, et en quoi ce processus s’apparente à l’émergence d’une innovation managériale.

Pour répondre à cette question, nous nous appuierons sur le cadre d’analyse fourni par le concept de capacité d’absorption, dans une perspective structurationniste des outils. Plus précisément, nous cherchons à éclairer le processus d’absorption des connaissances dans la relation source externe (l’expert) – récepteur interne (le dirigeant), et de montrer ainsi en quoi celui-ci alimente l’innovation managériale, dans la lignée des travaux de Mol et Birkinshaw (2009). Ces derniers ont montré comment les relations entre partenaires externes et internes pouvaient fournir des connaissances qui favorisent le développement d’innovations managériales. Dans cette recherche, nous privilégions une approche micro-processuelle : nous conduisons une étude de cas longitudinale centrée sur les relations successives et complémentaires d’un dirigeant de TPE avec ses experts comptables. Ce faisant, nous mettons en évidence le rôle des outils de gestion qui, adaptés et personnalisés, permettent la transformation puis l’exploitation de connaissances externes, donc la recombinaison de ces dernières, et ainsi l’émergence d’innovations managériales.

Plus précisément, nous avançons que la clarté et la stabilité de la relation entre dirigeant et expert sont les ferments de la confiance nécessaire au transfert de connaissances. Trois éléments sont essentiels à la transmission de connaissances entre ces acteurs par le dirigeant auprès de son EC : flexibilité, accessibilité, expérience. Enfin, nous soulignons la dynamique instrumentale associée au processus d’absorption de connaissances par le dirigeant de microentreprise : nous montrons que le dirigeant de microentreprise internalise les connaissances transmises par son expert en s’appuyant sur des outils de gestion personnalisés et adaptés par lui aux spécificités organisationnelles, qui constituent des innovations managériales.

# Introduction

Comprendre le fonctionnement des microentreprises représente un enjeu économique majeur. En effet, les PME représentent 99% des entreprises européennes. Dans ce contexte, la place des microentreprises est essentielle. Ainsi en France, ces entreprises de moins de 10 personnes et totalisant un bilan annuel de moins de 2 millions d’€uros représentent près de 95% des entreprises françaises : elles emploient plus de 20% de l'emploi salarié, réalisent 549 milliards d’€uros du chiffre d'affaires (soit 15 % du CA global), et 216 milliards d’€uros soit 21% de la valeur ajoutée (INSEE[[1]](#footnote-1)). Elles constituent donc une source majeure d’emploi, de compétences mais également d’innovation (Lindermann et al., 2009).

Toutefois, si les PME et les microentreprises sont les sources principales d’innovation, on notera qu’il s’agit souvent d’innovations technologiques, de produit ou de procédé, qu’elles soient radicales ou incrémentales. Pourtant, les visages de l’innovation sont nombreux, de l’innovation produit à l’innovation organisationnelle ou l’innovation de processus (Damanpour 1991 ; Mol et Birkinshaw, 2008). Récemment des travaux ont mis l’accent sur une forme particulière d’innovation : l’innovation managériale (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008 ; Mol et Birkinshaw, 2009 ; Harder, 2011). Une innovation managériale est l’introduction de pratiques managériales nouvelles pour l’entreprise dans le but d’améliorer sa performance. On peut donc se demander comment les PME, et plus particulièrement les microentreprises, innovent d’un point de vue managérial. Ceci apparaît d’autant plus problématique si l’on considère que la base de connaissances dans les PME et surtout dans les microentreprises est moins importante que celle d’organisations plus grandes (Gray, 2006), notamment en matière managériale, du fait d’une faible compétence dans le domaine (Freel, 1999). En effet, le dirigeant de microentreprise est bien souvent peu formé, et apparaît souvent adopter un mode de gestion atypique (Julien, 1997), plus informel et qualitatif que formel et quantitatif (Bruns et McKinnon, 1992 ; Bescos et Mendoza, 1998 ; Beldi et Cheffi, 2005 ; Mintzberg, 2006 ; Vallerand, Berthelot et Morrill, 2008). Le dirigeant de microentreprise aurait donc un système de gestion spécifique, tant sur le plan informationnel (Chapellier, 2003, 2011 ; Marti, 2005) que relationnel (Baillette, 2000, 2002 ; Fallery et Marti, 2007). Ainsi, le dirigeant de microentreprise connaît très peu en matière de comptabilité et de gestion, alors même qu’il a l’obligation de tenir une comptabilité et qu’il s’appuie le plus souvent pour cela sur une source externe : l’expert-comptable. On peut dès lors se demander dans quelle mesure les informations transmises par l’EC au dirigeant de microentreprise deviennent des connaissances actionnables par lui, c'est-à-dire mobilisées dans une pratique managériale nouvelle et propre, à savoir une innovation managériale**.** L’objet de cette recherche est donc de comprendre comment le dirigeant de microentreprise internalise les connaissances transmises par son expert-comptable, et en quoi ce processus s’apparente à l’émergence d’une innovation managériale.

Pour répondre à cette question, nous nous appuierons sur le cadre d’analyse fourni par le concept de capacité d’absorption, dans une perspective structurationniste des outils. Plus précisément, nous cherchons à éclairer le processus d’absorption des connaissances dans la relation source externe (l’expert) – récepteur interne (le dirigeant), et de montrer ainsi en quoi celui-ci alimente l’innovation managériale, dans la lignée des travaux de Mol et Birkinshaw (2009). Ces derniers ont montré comment les relations entre partenaires externes et internes pouvaient fournir des connaissances qui favorisent le développement d’innovations managériales. Nous revenons sur ces concepts et approches théoriques dans une première partie. Nous présenterons ensuite la démarche de recherche micro-processuelle choisie pour répondre à cette question, une étude de cas longitudinale  centrée sur les relations successives et complémentaires d’un dirigeant de TPE avec ses experts comptables. Enfin, nous discuterons les résultats de l’analyse conduite autour de la relation entre le dirigeant et ses experts, et autour de la place des outils de gestion de l’entreprise étudiée : une société de conseil en stratégie dans le secteur de la santé.

# Innovation managériale, capacité d’absorption et connaissances

Dans cette section, nous présentons les concepts théoriques sur lesquels s’appuie notre réflexion. Nous commençons par revenir sur la notion d’innovation managériale et ses liens avec la connaissance. Nous précisons ensuite ce que désigne dans ce travail la capacité d’absorption des connaissances, et en quoi cette notion fournit un cadre d’analyse pertinent pour comprendre comment un dirigeant de microentreprise internalise des connaissances externes transmises par un expert-comptable.

## 1.1 Innovation managériale et connaissances : pour une approche structurationniste

L’innovation peut être envisagée comme le développement et la mise en œuvre d’idées nouvelles (Van de Ven, 1988), ces idées nouvelles étant le fruit de nouvelles combinaisons de connaissances. Ainsi, de nombreux travaux ont montré que l’innovation technologique tient souvent à l’accès à de nouvelles sources de connaissances, et à leur recombinaison avec un savoir technique déjà existant (Fey et Birkinshaw, 2005 ; Katila et Ahuja, 2002 ; Laursen et Salter, 2006 ; Rosenkopf et Nerkar, 2001). Mol et ses collègues (2009) proposent d’appréhender l’innovation managériale de la même façon. Selon eux, les managers recherchent de nouvelles idées, les combinent aux connaissances et conditions existantes dans leur organisation, ce qui amène à l’introduction de nouvelles pratiques, c'est-à-dire à une innovation managériale au sens de Damanpour (1987). Une question cruciale est donc d’abord celle de l’accès à ces sources de connaissances nouvelles. Elles sont bien souvent externes. Du reste, Mol et al. étudient en 2009 le processus par lequel les relations entre partenaires internes et externes peuvent conduire à un échange de connaissances donnant éventuellement lieu à de nouvelles pratiques managériales. Ils conduisent leur analyse à un niveau inter-organisationnel, soulignant la nécessité d’établir des relations entre partenaires internes et externes. Ils montrent ainsi que bien que les éléments contextuels soient importants, c’est par la combinaison d’éléments externes avec des facteurs contextuels internes que l’innovation managériale émerge. Il s’agit donc bien de recombiner des connaissances internes propres à l’organisation avec des connaissances externes.

Toutefois, même si cette étude menée sur un échantillon d’entreprises britanniques atteste de l’émergence d’innovations managériales, rien n’est dit sur la nature des connaissances en jeu, ni sur les mécanismes et micro-processus à l’œuvre. Quelles connaissances externes ont été re-combinées ? Avec quoi ? Et comment ? Dans le cadre de cette recherche, si l’on considère que le dirigeant de microentreprise en croissance connaît peu en matière comptable et financière, la question du processus d’internalisation de connaissances transmises par un expert-comptable au dirigeant demeure : comment celui-ci les recombine de façon à façonner une innovation managériale, gage de la croissance de son entreprise ? Et avant cela, de quelles connaissances s’agit-il ?

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

La question de la recontextualisation est fondamentale. Comment le dirigeant donne-t-il un sens qui lui est propre à la connaissance perçue ? Brannen (2004) montre que la recontextualisation consiste à transférer cette connaissance dans sa propre culture, via d’abord une phase d’extraction ou de reformulation puis une phase d’adaptation ou d’absorption (Hull, 1998 ; Gavigan, Ottitsch et Mahroum, 1999 ; Thompson, Warhurst et Callaghan, 2001). Selon Mothe (2001), il est possible de préciser davantage le processus à l’œuvre dans cette phase d’adaptation autour de deux temps complémentaires : un premier  « processus cognitif d’acquisition de connaissances » (Mothe, 2001, p.124) et de construction de sens (Ferrary et Pesqueux, 2011), et un second temps d’exploitation des résultats acquis, à savoir la mise en œuvre dans l’action (Argyris, 2000). Parmi les approches permettant de caractériser ces transferts de connaissances (Faye, Lortie et Desmarais, 2007), les modèles collaboratif  d’une part, et interactionniste d’autre part (Ferrary et Pesqueux, 2011, p. 82) mettent en lumière le rôle clé des échanges entre acteurs organisationnels, c’est-à-dire –au sens propre- entre individus engagés dans l’action organisationnelle. Se pose dès lors la question de l’action et de l’organisation, concepts indissociables selon les structurationnistes. En effet, Giddens (1984) montre dans sa théorie de la structuration que l’action est au cœur de la constitution des institutions sociales, à travers le principe de dualité du structurel : les règles et les ressources. Plus précisément, la co-construction collective dans l’action fonde l’existence et la mission de toute organisation, à travers les interactions entre les individus entre eux, et entre les individus et leur environnement, via des règles et des ressources qui structurent la production et la reproduction des systèmes sociaux. Plus largement, pour les tenants des approches constructives, l’action humaine est toujours instrumentée (Suchman, 1987 ; Hutchins, 1995 ; Rabardel, 1995).

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

En effet, pour les tenants d’une approche structurationniste de la technologie comme Barley (1986) ou Orlikowski (1992), les outils de gestion peuvent être envisagés comme le point de rencontre entre les règles et les ressources en jeu autour de l’action. Ainsi donc, qu’ils soient désignés sous le terme de techniques ou outils de gestion, d’instruments ou dispositifs de gestion, les artefacts supports d’action collective participent tous d’un cadre théorique centré autour de l’instrumentation de gestion, lieu intime de construction de connaissances, puisque support d’action (Joas, 2001). L’instrument (ou l’outil, ou l’artefact) n’est pas qu’un médiateur de l’action : il fonde l’action à venir car il génère de la connaissance. En effet, à travers l’outil, l’acteur perçoit et donc modèle le réel, le construit et l’interprète différemment, ce qui lui permet d’agir : *« l’instrument agit comme une machine épistémique qui modifie la perception du réel, permet la construction et l’interprétation de nouveaux phénomènes »* (Aggeri et Labatut, 2010, p.9).

Finalement, l’approche instrumentale montre que la technologie gestionnaire (à savoir les règles et les savoirs organisés adossés à des outils de gestion) n’est pas neutre sur la dynamique de l’organisation. Elle façonne et modèle les connaissances, et donc l’action. S’interroger sur le processus d’internalisation des connaissances transmises par l’EC à un dirigeant de microentreprise pose la question du support de ce transfert : quels sont les micro-processus à l’œuvre dans le processus d’internalisation par le dirigeant de microentreprise des connaissances transmises par l’EC et plus particulièrement quelle est la place de l’outil de gestion dans ce processus là ? Le cadre offert par la capacité d’absorption de connaissances (Cohen et Levinthal, 1990)  peut nous fournir une grille d’analyse pertinente pour comprendre ce processus dans le cas des microentreprises (Gray, 2006).

## 1.2 Capacité d’absorption et connaissances

Nous pouvons rapprocher le processus d’internalisation des connaissances de celui d’absorption des connaissances. Ce dernier a été développé à partir du concept de capacité d’absorption de connaissances par Cohen et Levinthal en 1990. Alors qu’ils s’interrogeaient sur les difficultés rencontrées par les entreprises dans le cadre de transfert de technologies et de programmes de R&D, ces chercheurs ont montré que pour qu’une organisation internalise c'est-à-dire absorbe de nouvelles connaissances, il fallait qu’elle dispose de connaissances préalables associées. Cohen et Levinthal désignent ceci comme la capacité d’absorption, à un niveau organisationnel. Cette caractéristique organisationnelle dépend des ressources de l’organisation, des connaissances existantes (tacites comme explicites), de routines internes, de compétences managériales et de la culture de l’organisation.

Le concept de capacité d’absorption (ACAP) a été largement mobilisé par les chercheurs en management : en 2006, Lane et al. dénombrent pas moins de 239 travaux. Parmi ceux-ci, celui conduit par Zahra et George en 2002 apparaît central dans la mesure où ces auteurs proposent d’affiner ce concept en y intégrant non seulement les routines organisationnelles, mais aussi les processus par lesquels une organisation va gérer les connaissances. Zahra et George (2002) identifient quatre phases dans le processus d’absorption des connaissances, à savoir l’acquisition, l’assimilation, la transformation et enfin l’exploitation des connaissances. L’intérêt de ce cadre d’analyse est son caractère fédérateur. En effet, on retrouve là en filigrane les différents types de connaissances tacites-explicites, internes- externes, ainsi que le cycle de conversion identifié par Nonaka et Takeuchi. Se dessine également les contours de la décontextualisation- recontextualisation associée à l’absorption (Brannen, 2004 ; Hull, 1998 ; Gavigan, Ottitsch et Mahroum, 1999 ; Thompson, Warhurst et Callaghan, 2001). Comprendre le processus d’internalisation de connaissances sous l’angle de la capacité d’absorption des connaissances permet d’appréhender les mécanismes à l’œuvre pour acquérir, assimiler, transformer et exploiter des connaissances externes peu à peu internalisées.

En outre, partant de l’analyse du processus d’absorption, Zahra et George définissent des états associés de capacité d’absorption pour une organisation (Zahra et Georges, 2002, p. 186). La capacité potentielle correspond à des connaissances externes que l’entreprise pourrait acquérir et utiliser, et la capacité réalisée à des connaissances externes que l’organisation a acquises et utilisées. L’internalisation par le dirigeant de microentreprise des connaissances externes de l’EC peut donc être appréhendée selon ces différentes phases, et donc être analysée en capacité d’absorption potentielle (les connaissances de l’EC que pourrait acquérir et assimiler le dirigeant), et la capacité réalisée : les connaissances de l’EC transformées et exploitées par le dirigeant de microentreprise. Dans cette recherche, comprendre comment le dirigeant internalise les connaissances transmises par l’EC revient donc à comprendre comment la capacité d’absorption potentielle de la microentreprise devient capacité réalisée.

Au delà des facteurs cognitifs et de la similarité des bases de connaissances en présence, des facteurs relationnels ont été mis en évidence pour étudier ce passage de capacité potentielle à capacité réalisée (Lane, 2006 ; Jansen et al., 2006). Ainsi, pour Dyer et Singh (1998), la capacité d’absorption d’une organisation tient aux interactions et relations développées entre l’organisation et ses partenaires externes, tant au niveau organisationnel qu’individuel. La spécificité des acteurs de la relation doit également être prise en compte, comme l’ont montré Lane et Lubatkin (1998). Imbert et Chauvet (2012) ont ainsi étudié les mécanismes d’absorption des connaissances dans le cadre d’une relation prestataire externe-client dans le secteur du conseil à l’innovation. Ils ont mis en évidence que le déclencheur d’une séquence d’absorption tenait à la similarité des bases de connaissances, à l’existence de routines organisationnelles et de capacités de coordination, et à la motivation du prestataire. Si ces résultats sont dans le prolongement de nombre de travaux dans le domaine, leur étude se focalise plutôt du côté de la source de connaissances, à savoir le prestataire, et non le client. A l’inverse, dans cette étude de la relation dirigeant - expert-comptable, nous centrons notre analyse sur le processus d’internalisation des connaissances par le dirigeant, à partir des connaissances externes transmises par le prestataire expert externe. De plus, ce travail s’intéresse au dirigeant de microentreprise : la similarité des bases de connaissances entre ce dirigeant et l’expert-comptable est peu élevée, pour le premier plus informelle et qualitative, et pour le second plus formelle et quantitative (Bruns et McKinnon, 1992 ; Bescos et Mendoza, 1998 ; Beldi et Cheffi, 2005 ; Mintzberg, 2006 ; Vallerand, Berthelot et Morrill, 2008). Qui plus est, s’agissant de microentreprises en croissance, les routines organisationnelles et de coordination ne sont pas installées. Nous cherchons donc à comprendre comment elles se mettent en place et peuvent s’articuler avec l’absorption des connaissances externes. Ce faisant, nous adoptons dans ce travail une approche relationnelle et socio – matérielle dans la lignée des travaux d’Orlikowski (2000). En effet, routines et outils se répondent. Artefacts technologiques, les outils de gestion se structurent dans l’action répétée et située des acteurs organisationnels. Dans leurs pratiques récurrentes, les utilisateurs façonnent les structures techniques qui modèlent en retour les usages (Orlikowski, 2000, p.407). Orlikowski prône ainsi une lecture pratique de la technologie qui examine *« l’émergence, l’improvisation et le changement dans le temps, lorsque les acteurs reconfigurent leurs technologies ou modifient leurs habitudes d’utilisation, et par là même créent d’autres technologies en pratique »* (Orlikowski 2000, p.425). La connaissance peut également être ainsi envisagée comme un processus dynamique et social, adossée à la matérialité de l’action à travers l’usage d’artefacts technologiques. Orlikowski (2002) désigne cela comme l’échafaudage de la capacité à connaître *(« scaffodling of knowledgeability »*, 2002, p.462).

En résumé, comprendre comment un dirigeant de microentreprise en croissance internalise les connaissances transmises par son expert-comptable nous invite à cerner le processus d’absorption des connaissances par le dirigeant, en se centrant sur la capacité d’absorption réalisée. Nous avons pour cela conduit une étude de cas centrée autour de la relation d’un dirigeant de microentreprise en croissance avec trois experts-comptables successifs.

# Méthodologie

Dans cette section, nous présentons le protocole de recherche mis en œuvre, ainsi que le cas étudié. Pour comprendre comment un dirigeant de microentreprise internalise les connaissances transmises par l’EC, une approche qualitative nous est apparue appropriée, puisqu’il s’agit d’accéder à des processus à un niveau individuel. Plus particulièrement, nous cherchons à identifier les mécanismes et les leviers qui permettent au dirigeant d’absorber ces connaissances, notamment par un processus de transformation et d’exploitation des connaissances via le recours à des outils de gestion.

## 2.1 Protocole de recherche

Pour comprendre comment un dirigeant de microentreprise internalise des connaissances transmises par un expert-comptable, nous avons conduit une étude de cas en profondeur auprès d’un dirigeant de microentreprise nouvellement créée et en croissance : la société de conseil Heath Care Consulting (HCC). Health Care Consulting[[2]](#footnote-2) (HCC) est une société de conseil en stratégie et organisation dans le secteur de la santé. Elle a été créée en 2011.

Ce cas a été sélectionné selon les critères mis en avant par Yin (2003). Cherchant à éclairer les micro-processus et leviers associés à l’absorption de connaissances et donc autour des quatre phases d’acquisition, d’assimilation, de transformation et d’exploitation par le dirigeant des connaissances de l’expert-comptable, nous avons privilégié l’étude d’un dirigeant de microentreprise en création. Ce faisant, les facteurs cognitifs et relationnels (Jansen et al, 2006 ; Lane et al, 2006) pouvant déclencher l’absorption des connaissances sont contrôlés. En effet, même si généralement un dirigeant de microentreprise connaît bien moins en matière de comptabilité et de gestion financière qu’un expert-comptable, dans le cas étudié, les bases de connaissances internes et externes ne sont pas si éloignées. En effet, les deux créateurs sont d’anciens consultants du secteur, Mme I. et Mr J., aux domaines de compétences complémentaires : l’un plus sur les problématiques quantitatives et analytiques, l’autre sur les questions de process et de qualité. Contrairement à beaucoup de consultants dans la santé, Mr J. et Mme I. ne sont ni médecins ou pharmaciens, ni ingénieurs, mais diplômés d’une grande école de commerce, avec des expériences en matière de contrôle de gestion pour l’un au début de sa carrière, et de directrice de filiale dans l’industrie pharmaceutique avant la création d’HCC pour l’autre. Le dirigeant Mme I. est plus spécifiquement porteur de la création de l’entreprise : elle a quitté quelques années le monde du conseil dans la santé pour un cabinet de chasseur de têtes, puis pour la direction de la filiale française d’un laboratoire pharmaceutique européen. Notre étude se focalise sur ce dirigeant particulièrement, porteur du projet et en charge des questions comptables et financières. Finalement, les différentes expériences poussées en management ainsi que sa formation initiale ont familiarisé Mme I. aux problématiques de gestion : coûts, budgets, comptabilité analytique sont des concepts qu’elle manie. Le dirigeant est donc à même d’acquérir et d’utiliser les connaissances comptables et financières transmises par l’EC. Le cas étudié présente donc bien une capacité d’absorption potentielle, à savoir des connaissances externes que l’organisation pourrait acquérir et utiliser : l’EC a des connaissances en matière comptables et gestionnaires, que le dirigeant d’HCC est à même d’identifier, d’acquérir et d’utiliser. Est-ce le cas ? Observe-t-on une absorption réalisée ? Comment HCC passe d’une absorption potentielle à une absorption réalisée ? Nous cherchons à identifier l’émergence de routines organisationnelles autour d’outils de gestion qui pourraient éclairer ce processus.

S’agissant d’une microentreprise en création, les routines organisationnelles ne sont pas encore installées. Enfin, nous privilégions dans ce travail une approche relationnelle de la capacité d’absorption (Jansen et al, 2006) : les modes de coordination et d’interaction entre acteurs organisationnels sont le point d’entrée de notre analyse du processus d’absorption des connaissances. Le cas HCC retrace l’histoire mouvementée de la relation d’un dirigeant de microentreprise avec ses trois experts comptables. Il peut également être envisagé comme l’étude de trois relations successives et complémentaires dirigeant - expert-comptable, et s’apparente donc à une étude de cas enchâssés qui permet l’analyse croisée des données recueillies. Le dirigeant étudié a collaboré en l’espace de quelques mois avec trois experts-comptables, deux sous mandats successifs et un officieux. Nous présenterons plus loin plus en détail l’histoire de ces relations.

Les données analysées sont tirées d’entretiens semi directifs avec le dirigeant, son associé et l’expert-comptable officieux, centrés autour de la relation entre le dirigeant et l’EC et des modalités d’échange entre eux : les thèmes abordés portaient sur l’historique de la relation, les attentes du dirigeant à l’égard de l’EC, les informations échangées, leur fréquence et leur forme, et celles utilisées par le dirigeant, particulièrement à travers des outils dédiés. Au total, près de 10 heures d’entretiens ont été conduites entre mai 2012 et septembre 2013 : trois entretiens de 2 à 3 heures chacun avec le dirigeant, un entretien d’une heure et demi avec l’associé et un autre de deux heures avec l’expert officieux, avec qui plusieurs courriels ont également été échangés. Les outils mis en place ont été également examinés : les fichiers Excel ont été collectés auprès de l’EC concerné, et ceux développés par le dirigeant expliqués et commentés en direct par ce dernier. Ces échanges ont tous été enregistrés et retranscrits, comme tous les entretiens.

A ce stade de notre recherche nous avons procédé à une analyse des données selon la recommandation de Miles et Huberman (2003) pour les recherches qualitatives. Nous avons codé les entretiens autour de deux thèmes : l’un portant sur la relation proprement dite entre le dirigeant et ses EC ; l’autre portant sur les outils associés aux échanges entre l’EC et le dirigeant, puisque nous cherchons à comprendre comment le dirigeant va absorber les connaissances transmises par l’EC via le recours à des outils. En croisant ces axes, nous avons construits trois matrices d’analyse des données : une première matrice retraçant l’historique de la relation dirigeant-EC ; une seconde sur les outils mobilisés par le dirigeant, et enfin une dernière portant plus spécifiquement sur les connaissances. Ces trois matrices mises en perspective nous permettent de mettre en lumière le processus d’internalisation des connaissances dans la relation EC-Dirigeant à travers la dynamique des outils mobilisés. Plus précisément, cherchant à comprendre ce processus à travers la mise en évidence des mécanismes associés à une séquence d’absorption des connaissances, nous avons mis en évidence dans les trois relations étudiées les phases de l’absorption (acquisition, assimilation, transformation et exploitation), les caractéristiques de la relation mais également les outils de gestion mobilisés dans cette absorption, qui permettraient de passer d’une absorption potentielle à une absorption réalisée.

## Présentation du cas : De l’histoire des relations dirigeant-EC à la capacité d’absorption réalisée chez Health Care Consulting

Plusieurs EC ont accompagné ou accompagnent HCC depuis sa création. En une année, l’entreprise a fait appel à trois EC : deux sous mandats, le dernier en conseil personnel. Le premier EC d’HCC, que nous désignons par EC1, est un expert-comptable recommandé par une relation. Au bout de quelques mois de collaboration, le dirigeant et son associé décident de ne plus faire appel à ses services et choisissent donc un autre EC, que nous appellerons EC2. De plus, Mme I. consulte régulièrement à titre privé un troisième EC dont elle est très proche : Mr Y., que nous appellerons EC3. Ce sont les interactions entre Mme I., dirigeant d’Health Care Consulting, microentreprise de conseil en santé, et ces trois EC que nous allons analyser.

Quand le dirigeant d’HCC choisit EC1 comme expert-comptable lors de la création de la microentreprise, il s’appuie sur les recommandations de son réseau professionnel, soucieux d’être conseillé dans ce projet de création de microentreprise. Le dirigeant et son associé sélectionnent EC1, qui est un petit cabinet indépendant contrairement aux structures en réseau qu’ils avaient connues dans leur vie professionnelle passée. Mais très vite, la relation capote. En effet, pour commencer, l’EC1 délègue dans l’urgence la mission à un collaborateur qui s’avère ne pas connaître la spécificité internationale et juridique de l’entreprise. Les informations entre EC1 et le dirigeant ne transitent même pas. Un incident jugé critique par le dirigeant et son associé va déclencher la crise, car posant la question de l’implication et de la compétence du collaborateur. Il s’agit de l’enregistrement de TVA, opération somme toute banale que le dirigeant considérait à juste titre pour une microentreprise être du mandat de l’EC et que le collaborateur n’a pas saisie. Suite à cet incident, une réunion de crise est organisée à la demande des dirigeants auprès de l’EC1, afin de sortir de ce que Mme I. qualifie de « non dialogue ». Pour cela, elle prépare une série de questions comme support à la discussion qui n’a pas lieu car l’EC1 adopte une approche très formaliste et critique : un fossé se creuse sans qu’aucun pont ne soit jeté entre les deux parties. La situation se dégrade et laisse éclater au grand jour l’incompréhension mutuelle et le décalage entre dirigeant et EC. La défiance s’installe. Pour Mme I. il apparaît inévitable de changer d’EC, car c’est bien de l’EC qu’il s’agit. Mme I. et son associé s’adressent donc à EC2, expert conseillé par un des anciens clients du dirigeant, bien que celui-ci appartienne à un réseau. Ce choix est contraire à la position initiale du dirigeant qui était plutôt averse à ce type de structure, mais le dirigeant l’explique par la capacité de l’EC2 à montrer sa bonne compréhension des problématiques de création d’entreprise, en reconnaissant le besoin de conseils rapides et personnalisés, sous la forme de supports adéquats : une hotline.

Parallèlement à ces deux relations avec ces deux EC officiels avec lequel HCC a signé un mandat, le dirigeant consulte également à titre officieux un troisième expert-comptable, EC3. Il s’agit d’une relation personnelle du dirigeant, EC proche de la retraite au moment de la création d’HCC. Toutefois, Mme I. n’a pas voulu impliquer officiellement l’EC3, dans ce projet d’entreprise vis-à-vis de son associé: elle le motive par le fait de « ne pas mélanger vie privée et vie professionnelle ». Les tensions engendrées par l’échec de la relation avec l’EC1 auraient pu porter un coup à la confiance de Mme I. dans son projet. Elle considère que ce soutien personnel apporté par l’EC3 sur ses problématiques professionnelles a été une chance. L’EC3 fait office de « shadow cabinet ». Et au-delà de conseils ponctuels donnés de manière informelle par téléphone ou parfois en face à face hors du cadre professionnel particulièrement lors des situations de crise avec l’EC1, l’expert-comptable officieux propose au dirigeant des outils de gestion simplifiés, sous forme de feuilles excel envoyées par mail et expliquées par téléphone. Ces schémas directeurs sont utilisés par le dirigeant dans ses échanges avec l’EC2 et constituent la trame d’outils de gestion propres au dirigeant d’HCC

En résumé, le cas d’HCC nous permet d’examiner trois relations entre un dirigeant de microentreprise et son EC. Une première relation entre le dirigeant et l’EC1 s’est soldée par un échec, alors que celles avec EC3, conseil personnel fantôme, et EC2, expert-comptable nouvellement mandaté, mettent en lumière les dimensions de la dynamique relationnelle entre dirigeant et expert, indispensables à la transmission de connaissances entre ces deux acteurs.

La grille d’analyse proposée par la capacité d’absorption nous permet de qualifier chaque relation. Ainsi, quatre phases d’absorption des connaissances de l’EC par le dirigeant de microentreprise peuvent être identifiées : l’acquisition, l’assimilation, la transformation et l’exploitation. Si l’on s’en réfère à ces phases, la relation avec EC3 paraît la plus aboutie du point de vue de l’absorption des connaissances transmises par le dirigeant d’HCC. Non seulement les connaissances ont été acquises et assimilées mais également transformées et exploitées. En revanche, l’échec de la relation avec EC1 fige l’absorption des connaissances à la phase 1 du processus : celles-ci n’ont même pas été assimilées. La relation entre le dirigeant et EC1 capote dès la phase d’acquisition, comme en témoigne l’incident sur la TVA. Enfin, la relation avec l’EC2 apparaît à un stade intermédiaire. Elle a dépassé le stade d’acquisition et d’assimilation des connaissances transmises par EC2. Ceci étant, si l’on considère cette relation sans prendre en compte les interactions avec EC3, la transformation des connaissances transmises par EC2 n’est pas encore à l’œuvre, sans parler de leur exploitation. Mais par ses connaissances absorbées via ses interactions avec EC3, le dirigeant paraît commencer à transformer les connaissances transmises par EC2. En revanche, nous ne pouvons pas conclure à ce stade de la recherche si le processus d’absorption par le dirigeant des connaissances de l’EC2 en est au stade de l’exploitation.

Tableau 1 : Relations dirigeant-EC, Processus d’ABsorption et Capacité d’Absorption Realisée chez HCC

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Processus d’absorption EC1 | Processus d’absorption EC2 | Processus d’absorption EC3 |
| Acquisition | X | X | X |
| Assimilation |  | X | X |
| Transformation |  | X | X |
| Exploitation |  | ? | X |
| Capacité d’Absorption  Réalisée | NON | EN COURS | OUI |

Nous pouvons ainsi mettre en évidence des « degrés » de réalisation de l’absorption, et mettre en lumière les facteurs relationnels déclenchant une séquence d’absorption, notamment autour du rôle d’outils de gestion dans cette relation dirigeant – EC. Ces résultats sont présentés et discutés ci-après.

# Résultats et discussion

L’étude du cas HCC au travers des relations d’un dirigeant avec ses trois EC nous permet d’éclairer les mécanismes à l’œuvre dans l’internalisation par un dirigeant de microentreprise en croissance des connaissances externes émanant d’un expert-comptable. Si dans les trois relations la capacité potentielle d’absorption peut être comparable, nous montrons que la capacité d’absorption n’est pas toujours réalisée. Ce faisant, l’analyse croisée des trois relations nous permet de mieux comprendre le rôle des outils de gestion dans ces processus, à travers les différentes phases de l’absorption. Ceci nous conduit à mettre en évidence trois points essentiels parmi les facteurs relationnels pouvant amener à une séquence d’absorption.

Tout d’abord, le cas d’HCC montre l’importance de la coopération entre dirigeant et expert. Nous avançons que la clarté et la stabilité de la relation entre dirigeant et expert sont les ferments de la confiance nécessaire à l’absorption de connaissances. Deuxièmement, l’histoire imbriquée des relations entre le dirigeant d’HCC et ses trois EC met en évidence la dynamique relationnelle entre dirigeants de microentreprise et experts. Trois éléments sont essentiels à la transmission de connaissances entre ces acteurs par le dirigeant auprès de son EC : flexibilité, accessibilité, expérience. Enfin, cette recherche montre que le processus d’internalisation des connaissances par le dirigeant s’articule autour de la construction d’outils de gestion adaptés par le dirigeant lui-même.

## 3.1 Clarté et stabilité, ferments du processus d’absorption des connnaissances d’EC par un dirigeant de microentreprise

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

« Je n’étais pas trop favorable [à travailler avec un EC en réseau], en ayant vu l’envers du décor quand je gérais une filiale. »

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

Il faut noter le fait que Mme I. a développé une connaissance intime de l’envers du métier auprès d’un EC très impliqué professionnellement qui a développé au cours de ses quarante ans de carrière un cabinet réputé. Cet EC s’avèrera être l’EC3 avec qui la capacité d’absorption est la plus aboutie. Ses attentes sont d’autant plus légitimes pour elle que son associé est lui-même a priori extrêmement confiant vis-à-vis de tout EC, du fait de son expérience passée.

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

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

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

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

Les bases de connaissances entre le dirigeant d’HCC et l’EC sont considérées comme plutôt similaires par le dirigeant. Pour elle, elle se sent tout à fait capable d’acquérir et d’assimiler les connaissances transmises par un expert-comptable, quel qu’il soit. Du reste, les expériences réussies de conseil et de management assurent le dirigeant de ses qualités de rigueur et d’analyse, dans le souci de satisfaire ses propres clients, mais élèvent par là même son niveau d’exigence à l’égard de ses propres conseils. Elle le reconnaît bien volontiers.

« On est petit mais suffisamment sophistiqué dans nos questions. Ce n’est pas de l’arrogance mais avec notre métier, on a l’habitude de rentrer dans des sujets où au début on a la méthodologie mais on n’a pas forcément le contenu. »

Mais au delà des facteurs cognitifs présidant à l’existence d’une séquence d’absorption des connaissances, la confrontation des trois histoires de relation dirigeant-EC montre que des éléments caractérisant les modalités d’interaction et de coordination entre le dirigeant et les différents EC éclairent le processus d’absorption des connaissances. Ainsi, le choix fait pour l’EC2, pourtant opérant dans une structure en réseau envers laquelle le dirigeant avait beaucoup de préjugés, peut se comprendre à la lumière de l’accessibilité et de la transparence de cet expert. Il a su montré sa capacité à diffuser des connaissances rapides et personnalisés, et a donné en toute transparence des indications sur les modalités d’interaction avec ses clients. Le caractère stable et clair de la relation possible a rassuré le dirigeant sur la possibilité d’acquérir mais également d’assimiler des connaissances externes.

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

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

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

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

Nous pouvons ainsi formuler une première proposition P1 sur le processus d’internalisation des connaissances externes transmises par un EC à un dirigeant de microentreprise : *pour que le dirigeant de microentreprise internalise les connaissances transmises par un expert, il faut que les acteurs coopèrent de manière claire et régulière afin qu’une relation stable se tisse.*

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

## 3.2 Les leviers de l’absorption des connaissances de l’EC par le dirigeant de microentreprise : accessibilité, flexibilité, et expérience au cœur de la relation

Pour que l’absorption des connaissances par le dirigeant soit réalisée, il faut que les connaissances externes soient acquises et utilisées, c'est-à-dire assimilées et transformées, voire exploitées. Or dans le cas étudié, seule une relation –celle avec l’EC3- le permet pleinement. La relation avec EC1 n’y aboutit pas, alors que pour l’EC2, cela se fait en considérant également la relation avec l’EC3. Si l’on croise les éléments caractérisant chaque relation, il apparaît que trois dimensions de la dynamique relation dirigeant-expert apparaissent essentielles pour l’absorption des connaissances se réalise : l’accessibilité, la flexibilité, et expérience de l’EC, source de connaissance externe dans la relation dirigeant-EC. Tout d’abord, l’EC doit être accessible. Le manque de disponibilité et de réactivité de l’EC1 explique l’échec du premier mandat : à la distance s’ajoute l’incompréhension. Quand le dirigeant décèle le problème et demande une réunion de mise au point, l’EC1 considère qu’il fait déjà preuve de bonne volonté : « Il dit « on fait l’effort de venir » ! ».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ainsi donc, un climat de confiance est fondamental pour que s’instaure une relation entre dirigeant et expert, germe de partage et d’échange de connaissances. Le cas HCC met en exergue la place de la confiance dans la relation dirigeant-expert, et souligne la dimension cognitive et émotionnelle de l’apprentissage, considérant celui-ci comme le processus de transformation de connaissances explicites transmises par l’expert en connaissances tacites internalisées par le dirigeant. Comme le soulignent Erden, Von Krogh et Nonaka (2008), *« Love, care, trust and commitment are crucial to gain high quality group tacit knowledge »* (p. 15). Toutefois, si affection, soin, confiance et engagement sont des conditions nécessaires pour la mise en marche de ce processus d’internalisation des connaissances, elles ne sont pas pour autant des conditions suffisantes. Nous avons mis en évidence l’importance de la clarté et de la stabilité de l’engagement de l’EC, mais également son caractère accessible et flexible. Nous pouvons donc avancer la proposition P2 suivante : *le dirigeant de microentreprise internalise les connaissances transmises par son expert à travers la reconnaissance de la flexibilité, de l’accessibilité et l’expérience de l’expert.* Toutefois, il apparaît que l’absorption est véritablement réalisée quand les connaissances externes sont transformées et exploitées, et pas simplement acquises et assimilées. Ainsi, pour le dirigeant, cela s’apprécie dans des réponses concrètes, et plus particulièrement dans le développement d’outils adaptés et évolutifs, germes d’innovations managériales comme recombinaisons de connaissances managériales, externes et internes. Cette dynamique instrumentale associée au processus d’internalisation des connaissances par le dirigeant de microentreprise est présentée ci-après.

## 3.3 Dynamique instrumentale et processus d’internalisation des connaissances par le dirigeant de microentreprise

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

Pour commencer, comme bien souvent pour les dirigeants de microentreprise, l’une de premières préoccupations du dirigeant d’HCC porte sur la maîtrise de sa trésorerie.

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

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

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

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

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

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

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

« L’EC3 a fait un schéma directeur pour qu’on montre au futur EC2. »

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

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

L’utilisation de ces outils par le dirigeant tient à leur adaptation au contexte d’HCC. Il s’agit pour le dirigeant de recontextualiser les connaissances transmises par l’expert, l’EC3 en l’occurrence.

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

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

Il est à noter que ce ne sont ni l’EC1 ni l’EC2 qui transmettent directement ces connaissances. C’est via les connaissances transmises par l’EC3 que le processus de transformation des connaissances externes de l’EC3 et de l’EC2 est enclenché et circonscrit à HCC. Et même, sont déjà en germe d’autres outils de gestion, témoins de l’exploitation des connaissances acquises, assimilées et transformées par le dirigeant d’HCC.

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

La relation que le dirigeant entretient avec l’EC3 est le terreau du processus d’exploitation des connaissances transmises par l’EC2 au dirigeant. Finalement, le processus d’internalisation des connaissances s’articule autour de la construction d’outils de gestion qui accompagne l’autonomisation du dirigeant. Le dirigeant d’HCC, à travers ses relations complémentaires avec ses différents EC, se forge une vision globale de son entreprise, qui n’est plus envisagée comme une série de projets mais bien avec une mission de long terme : embaucher des collaborateurs, projeter un résultat.

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

Ainsi donc, le cas d’HCC et plus particulièrement la relation entre son dirigeant et ses experts montre le rôle des outils de gestion dans l’absorption des connaissances, dans une perspective dynamique. Le dirigeant de microentreprise construit ses propres outils à partir de ceux proposés par son EC, mais en les adaptant à ses besoins. Ainsi les connaissances explicites transmises par l’expert sont-elles recontextualisées par le dirigeant dans ses propres termes, selon ses spécificités et préoccupations : elles sont ainsi internalisées par le dirigeant de microentreprise. Modelés par le dirigeant, les outils de gestion évoluent. Combinant des connaissances internes et externes, ils constituent des innovations managériales associées à de nouvelles pratiques (Mol et Birkinshaw, 2009). Cette dynamique instrumentale est complémentaire à la relation nouée entre le dirigeant et l’expert. Le dirigeant de microentreprise internalise les connaissances transmises par son expert en s’appuyant sur des outils de gestion personnalisés et adaptés par lui aux spécificités organisationnelles.

La technologie gestionnaire façonne les connaissances du dirigeant. L’outil est bien un artefact qui va relier *« l’expérience vécue à des représentations multiples plus ou moins codées »* (Hutchins, 1995). Mais plus spécifiquement, cette recherche rejoint la perspective défendue par Lorino (2005) pour qui, plus que le substrat formel de l’outil, c’est la représentation de ce dernier qui importe. Ainsi, la relation du dirigeant avec ses EC a une histoire, et la capacité du dirigeant à relater cette histoire à travers la construction d’outils témoigne de son apprentissage. La personnalisation d’outils de gestion constitue dès lors l’occasion pour le dirigeant de mettre en forme cette histoire, et ainsi de s’approprier les connaissances transmises. Sans outils, qu’ils soient formels ou informels (car somme toute une réunion entre associés permet cette recontextualisation), les connaissances explicites transmises par l’EC ne sauraient être internalisées par le dirigeant. Nous pouvons formaliser ce mécanisme dans la proposition P3 suivante : *le dirigeant de microentreprise internalise les connaissances transmises par son expert en s’appuyant sur des outils de gestion personnalisés et adaptés par lui aux spécificités organisationnelle, qui constituent des innovations managériales.* Nous proposons ainsi dans la lignée des travaux de Mol et Birkinshaw (2009) qui ont montré que des relations entre partenaires externes et internes favorisent le développement d’innovations managériales que la relation entre un expert-comptable et un dirigeant de microentreprise contribuait à une capacité d’absorption réalisée par le dirigeant, et dès lors une possible recombinaison de connaissances internes et externes.

# Conclusion

Le propos de cette recherche est le suivant : comment le dirigeant de microentreprise internalise-t-il des connaissances externes ? Plus précisément, quel est le rôle des outils de gestion, et quelle est l’articulation entre outils et connaissances dans la relation expert-dirigeant ? Cette recherche vise donc à comprendre comment le dirigeant de microentreprise absorbe les connaissances externes transmises par l’EC par l’intermédiaire d’outils de gestion. Pour ce faire, une étude de cas menée auprès d’un cabinet de conseil en stratégie dans le secteur de la santé a permis de mettre en évidence les mécanismes à l’œuvre autour de ce processus d’absorption de connaissances, à travers l’histoire mouvementée de la relation entre le dirigeant et ses trois experts-comptables. Nous avons mobilisé dans ce travail la grille de lecture fournie par la capacité d’absorption envisagée dans une perspective relationnelle, et par conséquent les notions associées de capacité d’absorption potentielle et capacité d’absorption réalisée. Par là même, cette recherche conduite autour d’un dirigeant de microentreprise en croissance fait écho aux travaux conduits sur les PME, dont certains comme Liao et al (2003) ont pu déplorer qu’ils s’intéressent essentiellement à la capacité potentielle, à savoir les phases d’acquisition et d’assimilation des connaissances externes. Dans ce travail nous cherchons à comprendre le passage de l’absorption potentielle à l’absorption réalisée. Nous mettons en évidence le rôle des outils de gestion qui, adaptés et personnalisés, permettent la transformation puis l’exploitation de connaissances externes, donc la recombinaison de ces dernières, et ainsi l’émergence d’innovations managériales.

Plus précisément, le cas d’HCC montre l’importance de la coopération entre dirigeant et expert. Nous avançons que la clarté et la stabilité de la relation entre dirigeant et expert sont les ferments de la confiance nécessaire au transfert de connaissances. Cette recherche nous conduit à formuler la proposition P1 suivante : pour que le dirigeant de microentreprise internalise les connaissances transmises par un expert, il faut que les acteurs coopèrent de manière claire et régulière afin qu’une relation stable se tisse. Deuxièmement, l’histoire imbriquée des relations entre le dirigeant d’HCC et ses trois EC met en évidence la dynamique relationnelle entre dirigeants de microentreprise et experts. Trois éléments sont essentiels à la transmission de connaissances entre ces acteurs par le dirigeant auprès de son EC : flexibilité, accessibilité, expérience. Nous avançons donc une seconde proposition P2 : le dirigeant de microentreprise internalise les connaissances transmises par son expert à travers la reconnaissance de la flexibilité, de l’accessibilité et l’expérience de l’expert.

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

Dès lors, partant de ces trois propositions, prolonger cette recherche dans différentes microentreprises pourra être riche d’enseignement. En effet, l’on connaît la spécificité du dirigeant de microentreprise, et le caractère hybride de son système de gestion (Chapellier et Dupuy, 2013). Mieux les cerner dans le cas de microentreprises innovantes, telles les startups, est essentiel. En effet, pour mieux connaître et comprendre le processus d’internalisation des connaissances par les dirigeants-fondateurs de startups, il s’avère à l’aune de cette recherche essentiel de comprendre les ressorts de la relation adossée à des outils de gestion entre dirigeant et expert externe. Nous montrons que les connaissances du dirigeant de microentreprise s’internalisent à partir de sa relation avec ses experts externes, tant dans sa dimension interpersonnelle à travers la confiance, que dans sa dimension instrumentale à travers la dynamique d’outils de gestion qu’il mobilise. C’est ainsi que le dirigeant apprend, et s’autonomise. Cet apprentissage relève de l’improvisation porteuse de sens comme l’a décrit Weick (1998), particulièrement dans le cas des startups où le dirigeant innovateur serait plutôt bricoleur. Cette recherche pourra donc être complétée par l’étude de dyades dirigeant de startup et expert-comptable afin d’identifier les spécificités instrumentales et relationnelles propres à ces microentreprises à forte croissance. Et plus précisément elle pourrait mettre en lumière le processus de structuration dynamique du contrôle de gestion dans les PME à forte croissance identifié par Meyssonnier (2014) pour les startups : différentes étapes dans la structuration du contrôle de gestion peuvent être rapprochées du cycle de vie de la PME (Meyssonnier, Zawadzki, 2008). Nous proposons de compléter ce travail en se centrant sur les modalités de passage d’une phase à l’autre, et de cerner les liens entre outils et relation dirigeant-expert comptable.

# Bibliographie

Agerri, F., et J. Labatut (2010), La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion, Finance Contrôle Stratégie, 13 : 3, 5-37.

Argyris, C. (2000), Savoir pour Agir, Surmonter les obstacles à l’apprentissage. Paris: Dunod.

Avenier, M.J. et C. Schmitt (2005),  La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens : chaînon souvent manquant dans la recherche. XIVème Conférence Internationale de l’AIMS, Angers.

Baillette, P., (2000), L’importance des activités relationnelles pour l’aide à la décision. Le cas de l’adhésion du propriétaire dirigeant de PME à une association de dirigeants, Doctorat es Sciences de Gestion. Montpellier, Université de Montpellier 2.

Baillette, P., (2002), L’aide à la décision par l’adhésion à une association de dirigeants à finalité de réflexion et d’action sur la gestion de l’entreprise, Systèmes d’Information et Management, 7: 2, 105-128.

Barley, S.R. (1986), Technology as an Occasion for Structuring: Observations on CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments, Administrative Science Quarterly, 31, 78-108.

Beldi, A., et W. Cheffi (2005), La comptabilité de gestion : outil d’information ou dispositif de connaissance ? La perception des managers , 26ème Congrès de l’AFC, Lille, mai.

Bescos, P.L., et C. Mendoza (1998), Les besoins d’information des managers sont-ils satisfaits ?, Revue Française de Gestion, novembre-décembre, 117-128.

Birkinshaw, J., Hamel, G. et M.J., Mol (2008), Management innovation. Academy of Management Review, 33 : 4, 825-845.

Blondel, F., et A. Gratacap (2011), Les leviers de la confiance en stratégie : un état de l’art, in A. Gratacap & A. Le Flanchec (Dir.), La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire. Bruxelles : De Boeck, 38-59.

Boland, J. R. et R.V Tenkasi (1995), Perspective making and perspective taking in communities of knowing. Organization Science, 6:4, 350-372.

Brannen, M.Y. (2004), When mickey loses face: recontextualisation, semantic fit, and the semiotics of foreignness. Academy of Management Review, 29:4, 593-616.

Bruns, W. J., et S. McKinnon (1992), Performance evaluation and managers’ descriptions of tasks and activities. Performance Measurement, Evaluation, and Incentives, 19.

Chapellier, P. (2003), Les apports d’Internet à la mission de l’expert-comptable dans les petites entreprises, Comptabilité Contrôle Audit, 9:2, 171-187.

Chapellier, P. (2011), Vers un modèle de gestion hybride pour le dirigeant de PME : Une étude de la triangulation entre système d’information formel, recours à l’expert et métis du dirigeant, HDR soutenue le 09 décembre 2011 à l’Université de Nice Sophia Antipolis.

Chapellier, P., et Y. Dupuy (2013), L’hybridation du système de gestion du dirigeant de la PME pérenne in S. Mignon (Ed)  Pilotage de la pérennité organisationnelle : normes, représentations et contrôle, Editions Management et Société, 135-162.

Cohen, W., et D. Levinthal (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35: 128152.

Damanpour, F. (1987), The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. Journal of Management, 13, 675-688.

Damanpour, F. (1991), Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal, 5, 555–590.

Davenport, T.H., et L. Prusak (1998), Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston, Harvard Business School Press.

Duymedjian, R., et C.C. Rüling, (2010), Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. Organization Studies, 31 : 2, 133-151.

Dyer, J. H., et H. Singh (1998), The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Review, 23: 660-679.

Erden, Z., G. Von Krogh G et I. Nonaka (2008), The Quality of Group Tacit Knowledge, Strategic Information Systems, 17, 4-18.

Fallery, B. et C. Marti (2007), Vers de nouveaux types de réseaux sur Internet ? Les réseaux à liens faibles du dirigeant de petite entreprise. Management et Avenir, 12, 173-187.

Faye, C., M. Lortie et L. Desmarais (2007), Guide sur le transfert des connaissances à l’intention des chercheurs de la Santé et Sécurité du Travail, Réseau de recherche en santé et en sécurité du travail au Québec.

Ferrary, M., et Y. Pesqueux (2011), Management de la Connaissance : Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance. Paris : Economica.

Fey, C., et J. Birkinshaw (2005), External sources of knowledge, governance mode and R&D performance. Journal of Management, 31, 597-621.

Gavigan, J. P., M. Ottitsch et S. Mahroum (1999), Knowledge and learning: towards a learning Europe, European commission, Institute for Prospective Technological Studies, 91.

Giddens, A. (1984), The Constitution of Society: Outline of a Theory of Structuration, University of California Press.

Gray, C. (2006), Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 12, 345–360.

Harder, M. (2011), Management innovation capabilities: a typology and propositions for management innovation research. Internal Antecedents of Management Innovation, SMG Working Paper, Copenhagen Business School.

Hendriks, P. (1999), Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. Knowledge and Process Management, 6:2, 91-100.

Hull, R. (1998), The conduct of expert labour: knowledge management practices, in R&D, Centre for research on innovation and competition, Manchester

Hutchins, E. (1995), Cognition in the Wild, MIT Press.

Imbert, G., et V. Chauvet (2012), De la capacité d'absorption à la capacité d'insémination. Revue française de gestion, (2), 111-127.

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., et H.W. Volberda (2006), Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators, Management science, 52 : 11, 1661-1674.

Joas, H. (2001), La créativité de l'agir, in J. M. Baudouin et J. Friedrich (dir.), Théories de l'action et éducation, De Boeck Supérieur, 27-43.

Julien, P.A. (1997), Pour une définition des PME, in P.A. Julien (dir.), Les PME : bilan et perspectives, Presses Inter Universitaires, 2ème édition, Economica.

Katila, R., et G. Ahuja (2002), Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. Academy of Management Journal, 45, 1183-1194.

Lane, P. J., Koka, B. R., et S. Pathak (2006), The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. Academy of management review, 31(4), 833-863.

Lane, P. J., et M. Lubatkin (1998), Relative absorptive capacity and interorganizational learning. Strategic Management Journal, 19: 461-477.

Latour, B., et M. Callon (1991), La science telle quelle se fait. Paris, Editions La Découverte

Laursen, K., et A. Salter (2006), Open for innovation: The role of openness in explaining innovative performance among UK manufacturing firms. Strategic Management Journal, 27, 131-150.

Lévi-Strauss, C. (1962), La pensée sauvage, Paris: Plon.

Lindermann, N., Valcárcel, S., Schaarschmidt, M., et H. von Kortzfleisch (2009), SME 2.0: Roadmap towards Web 2.0-Based Open Innovation in SME-Networks–A Case Study Based Research Framework. In Information systems–Creativity and innovation in small and medium-sized enterprises (pp. 28-41). Springer Berlin Heidelberg.

Lorenz, E. (2003), Que savons-nous à propos de la confiance ? Un tour d’horizon des contributions récentes, in V. Mangematin & C. Thuderoz (dir.), Des modes de confiance : un concept à l’épreuve de la réalité sociale, CNRS Editions : Paris, 109-118.

Lorino, P. (2005), Contrôle de gestion et mise en intrigue de l’action collective, Revue Française de Gestion, 31 : 159, 189-212.

Marti, C. (2005), L'apport des méthodes narratives à la gestion des connaissances : le partage et la réutilisation entre artisans. Thèse de doctorat, Sciences de Gestion. Montpellier, Université Montpellier 2: 398 p.

Meyssonnier, F. (2014), Quel contrôle de gestion pour les startups ?, Colloque La croissance des entreprises-Nouvel enjeu pour le management ?, Université de Montpellier 1, jeudi 10 avril 2014

Meyssonnier, F., et C. Zawadzki (2008), L’introduction du contrôle de gestion en PME. Etude d’un cas de structuration tardive de la gestion d’une entreprise familiale en pleine croissance. Revue Internationale PME, volume 21 (1), pp 60-92

Miles, M. B., et A.M. Huberman (2003), Analyse des données qualitatives, De Boeck Supérieur.

Mintzberg, H. (2006), Structure et dynamique des organisations, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Mol, M. J. et J. Birkinshaw (2009), The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. Journal of Business Research, 62 : 12, 1269-1280.

Mothe, C. (2001), Au-delà de l’apprentissage : l’appropriation, Revue Sciences de Gestio, 29, 123-150.

Nonaka, I. (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, 5: 1, 14-37.

Nonaka, I. et H. Takeuchi (1997), La connaissance créatrice - La dynamique de l’entreprise apprenante. De Boeck.

Orlikowski, W.J. (2000), Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in Organizations, Organization Science; 11: 4; 404-428.

Orlikowski, W.J. (1992), The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations, Organization Science, 3: 3, 398-427.

Rabardel, P. (1995), Les hommes et les technologies, approches cognitive des instruments contemporains, Armand Colin.

Rosenkopf, L., et A. Nerkar, A. (2001), Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the opticaldisk industry. Strategic Management Journal, 22: 287-306.

Suchman, L. (1987), Plans and situated actions. The problem of human machine communication, Cambridge University Press.

Thompson, P., C. Warhurst et G. Callaghan (2001), Ignorant theory and knowledgeable workers: interrogating the connections between knowledge skills and services, Journal of Management Studies, 38 : 7, 923-942.

Vallerand, J., S. Berthelot et J. Morrill (2008), Positionnement de la PME manufacturière canadienne face aux outils de gestion enseignés dans les programmes de formation universitaire en administration , 9ème CIFEPME, Louvain la Neuve.

Weick, K.E. (1998), Introductory essay: Improvisation as a mindset for organizational analysis, Organization Science, 9, 543–555.

Yin, R. (2003), Case Study Research. Design and Methods. Third Edition, Sage Publications.

Zahra , S. A., et G. George (2002), Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review, 27: 185-203.

1. In Les entreprises en France, INSEE Référence, 2013 [↑](#footnote-ref-1)
2. Pour des raisons d’anonymat, tous les noms ont été modifiés. [↑](#footnote-ref-2)