

CHAPITRE 5

Étude de l'implémentation de nouvelles structures organisationnelles par les PME dans une optique d'innovation : application du modèle du champ des forces de Lewin

Laroussi BEN ABDALLAH
Tunis El Manar University

Introduction

Plusieurs chercheurs (Marchesnay, 1991 ; Leray, 1999) ont montré que les PME devraient adopter plusieurs formes de structures organisationnelles pour répondre à l'évolution de leur environnement externe (Martin et Tanguy, 2008) et/ou à leurs besoins naturels de développement (Debray et Leyronas, 1996 ; Ouedraogo et Janczak, 2005 ; Martin et Tanguy, 2008). D'où l'importance d'aborder l'évolution de l'organisation des PME à travers le prisme de l'innovation (Ouedraogo et Janczak, 2005 ; Martin et Tanguy, 2008). Nous estimons qu'il ne suffit pas de prendre la décision de renouveler la structure de la PME. Le plus important, c'est comment réussir l'implémentation de la nouvelle structure. Un processus de mise en œuvre réussi est essentiel pour obtenir les avantages économiques et concurrentiels que l'innovation offre (Linton, 2002 ; Shehu et Akintoye, 2010). Cependant, la pratique montre que les implémentations de l'innovation ont un taux de défaillance élevé (Majchrzak, 1988 ; Tung et Aycan, 2008). C'est un lien manquant dans le processus d'innovation et du changement planifié (Roberts-Gray, 1985). Au niveau acadé-

mique, la plupart des études dans ce domaine n'ont pas prêté beaucoup d'attention aux facteurs qui favorisent la réussite de l'implémentation, en particulier au contexte organisationnel, dans lequel l'implémentation prend place (Bauer et al., 2005). Il existe en fait quelques modèles qui explorent la dynamique interne de l'implémentation de l'innovation, mais aucun ne semblait assurer une intégration conceptuelle suffisante (Roberts-Gray, 1985). Par ailleurs, Linton (2002) constate que la recherche dans ce domaine a été dominée par les études de cas en profondeur. La pénurie des études longitudinales et à grand-échantillon entraîne peu de directives pour les entreprises qui veulent comprendre l'implémentation. Le présent article se propose donc de répondre à la question centrale suivante : dans quelles mesures les spécificités de la PME influencent-elles la réussite de l'implémentation de nouvelles structures organisationnelles ?

L'objectif est de comprendre les mécanismes de la réussite de l'implémentation de nouvelles structures organisationnelles dans les PME. Pour cela, le présent article sera articulé, en plus de l'introduction, autour de trois sections. La première vise à explorer le concept d'implémentation ainsi que les défis qui s'y attachent. Ceci nous permettra d'affirmer que la réussite de l'implémentation de l'innovation dépend des caractéristiques de l'entreprise concernée. Nous envisagerons donc d'examiner les spécificités de la PME afin d'intégrer l'ensemble sur la base du modèle du champ des forces de Lewin. La seconde section nous permettra de préciser nos choix méthodologiques et les principaux résultats obtenus. La dernière section sera consacrée à la discussion de ces résultats et à la conclusion.

1. Les mécanismes d'une implémentation réussie d'une nouvelle structure organisationnelle dans les PME

À l'instar de Lynch¹ (2007), nous assimilerons le renouvellement des structures organisationnelles des PME à une innovation organisationnelle. Cependant, ce changement n'a de valeur que s'il est bien intégré dans le processus de travail existant (Frambach et Schillewaert, 2002 ; Ravichandran, 2000). D'où l'importance de réussir l'implémentation.

1. L'innovation organisationnelle est « un changement de la structure de l'entreprise et des méthodes de management pour améliorer l'utilisation des connaissances, la qualité des produits et des services ainsi que l'efficacité des flux de travail » (Lynch, 2007, P5).

1.1 Les défis à une implémentation réussie de la nouvelle structure

L'implémentation concerne l'ensemble des activités qui se produisent lorsque l'innovation est adoptée et prennent fin lorsque cette dernière devient soit une routine dans l'organisation, soit elle est abandonnée (Zaltman et al., 1973 ; Damanpour et Wischnevsky, 2006 ; Frambach et Schillewaert, 2002 ; Linton, 2002). La réussite de l'implémentation dépend en pratique de la capacité de l'entreprise à relever certains défis. Sans prétendre l'exhaustivité, nous nous sommes basés sur ces études (Siebenborn, 2005 ; Desreumaux, 1998 ; Shehu et Akintoye, 2010 ; Lee et Lim, 2003 ; Bradley, 2008 ; Lee et Kim, 2007) pour identifier ces défis et distinguer les défis de nature sociale (la résistance au changement) et ceux de nature technique (l'apprentissage et la communication).

En effet, tout changement implique de la résistance² (Robert, 2000). C'est un concept inévitable lorsqu'il s'agit d'étudier le changement des structures organisationnelles (Desreumaux, 1998). La résistance freine, souvent, l'implémentation du changement (Bradley, 2008).

Le traitement des problèmes techniques du changement structurel consiste à faire des choix afin de maximiser l'efficacité techno-économique (Desreumaux, 1998). Dans ce sens, l'apprentissage organisationnel³ permet d'améliorer la capacité des entreprises à implémenter des pratiques innovantes (Tu et al., 2006 ; Carrillo et Gaimon, 2004). Il aboutit à la création et l'intégration de connaissances dans le processus de travail (Huang et al., 2008). La connaissance est considérée, dans ce cas, comme une ressource stratégique essentielle qui permet à l'entreprise de conserver un avantage concurrentiel durable (Choi, 2007). Elle a le potentiel de contribuer à la valeur de l'entreprise en améliorant sa capacité à réagir aux situations nouvelles et inhabituelles (Shehu et Akintoye, 2010).

La communication intervient aussi pendant la phase d'implémentation de l'innovation (Linton, 2002). Elle constitue la base à partir de laquelle le personnel de différents domaines fonctionnels partage des informations critiques pour réussir l'implémentation des projets (Amoako-Gyampah et Salam, 2004). La communication permet d'influencer les attitudes et le comportement favorisant ainsi le partage des croyances sur les avantages d'un système donné (Carter et al., 2001 ; Shehu et Akintoye, 2010).

2. La résistance est « l'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire » (Bareil et Savoie, 1999, P86).

3. L'apprentissage organisationnel est « la faculté de l'entreprise à acquérir, transférer, exploiter des nouveaux savoirs et savoirs faire. » (Peton et Schmidt, 2003, P.1).

Compte tenu des défis sus-indiqués, le débat portera sur la capacité de la PME à gérer le changement de sa structure et non pas sur la gestion du changement elle-même. Ceci revient à étudier le rôle des spécificités de la PME dans la conduite de l'implémentation.

1.2 La PME : une entreprise spécifique

La PME n'est plus considérée comme un modèle réduit de la grande entreprise, mais une entité socio-économique à part entière qui présente des spécificités (Marchesnay, 1982 ; Torrès, 1998 ; Julien, 1997). Nous proposons de classer ces spécificités en spécificités organisationnelles et politiques. En ce sens, l'oralité constitue le moyen de communication le plus privilégié par les dirigeants de la PME. L'importance accordée aux paroles permet au propriétaire dirigeant de profiter de l'avantage de l'instantanéité en adoptant des orientations instables et changeantes selon les évolutions des circonstances. De même, plusieurs chercheurs (Robinson et Pearce, 1984 ; Bamberger, 1980 ; Calori et al., 1997) considèrent que, souvent, les PME ne planifient pas. Par ailleurs, les spécificités politiques caractérisent, essentiellement, le jeu de pouvoir dans la PME. Dans ce cadre, l'importance du rôle du dirigeant propriétaire se traduit, le plus souvent, par une gestion personnalisée et extrêmement centralisée. Ce qui amène à concevoir la PME comme étant une égo-firme dont l'organisation reflète parfaitement le principe selon lequel l'importance du rôle du dirigeant de la PME est inversement proportionnelle à la taille de son entreprise. D'après Gélinas et Bigras (2000), l'omniprésence du propriétaire dirigeant et la simplicité de la structure organisationnelle de la PME permettent au propriétaire dirigeant d'être davantage en contact avec le centre opérationnel entraînant ainsi une gestion personnalisée. L'omniprésence du propriétaire dirigeant est expliquée par deux catégories de variables : les forces qui émanent de lui et celles qui émanent des membres de l'entreprise (Nobre, 1995).

1.3 Cadre d'analyse : le modèle « de champ des forces » de Lewin

Plusieurs théories ont été mobilisées pour comprendre et expliquer l'implémentation de l'innovation, telles que la théorie du capital social, la théorie basée sur les ressources et la théorie de structuration. Cependant, chacune d'entre elles a été utilisée pour étudier l'un des aspects suivants : techniques, humains et politiques (Chien et al., 2007). Certes, ces différentes théories nous apportent un appui important pour étudier la phase d'implémentation. Cependant, nous esti-

mons qu'elles ne fournissent pas une approche globale de cette phase. Ceci nous amène à opter pour l'utilisation du modèle de « champs des forces » de Lewin. En effet, plusieurs chercheurs (Desreumaux, 1998 ; Robert, 2000 ; Chien et al., 2007) affirment que le modèle développé par Lewin (1952) est le plus privilégié pour étudier l'introduction du changement organisationnel. Lewin considère que le processus de changement est composé de trois étapes⁴ : la décristallisation, le mouvement et la recristallisation. Ce modèle se base sur l'hypothèse selon laquelle tout état social peut être considéré comme étant un état d'équilibre quasi stationnaire. C'est la résultante des forces antagonistes qui agissent en même temps sur une situation donnée. Ainsi, les forces motrices favorisent le passage à la situation désirée. Par contre, les forces restrictives ne favorisent pas cette évolution (Desreumaux, 1998).

Nous considérons que les spécificités de la PME qui favorisent la communication interne et/ou l'apprentissage et/ou diminuent la résistance au changement constituent des forces motrices. Nous proposerons donc de les qualifier de spécificités motrices. Parallèlement, les spécificités restrictives sont des forces restrictives qui favorisent la résistance au changement et/ou défavorisent la communication interne et/ou l'apprentissage. Ainsi, nous proposerons d'identifier ces différentes spécificités selon leurs impacts sur la réussite de l'implémentation via leurs effets sur la communication interne, l'apprentissage et la résistance au changement.

1.3.1 Les spécificités motrices de la PME et la réussite de l'implémentation de la nouvelle structure

Le succès de la mise en œuvre d'une nouvelle structure est tributaire du degré d'engagement du personnel (Desreumaux 1998 ; Fabi et al., 1999). La simplicité de la structure organisationnelle de la PME ainsi que l'omniprésence du propriétaire dirigeant lui permettent d'être en contact permanent avec le niveau opérationnel (Gelinas et Bigras, 2000). Ceci favorisera l'apparition des canaux relationnels à connotation à la fois professionnelle et sociale. Ce qui minimise le risque d'apparition d'un mouvement de résistance. Nous estimons que le contact quotidien

4. La décristallisation correspond au bouleversement de l'équilibre initial des forces. Ce déséquilibre est imputé à la remise en cause des perceptions, des habitudes et des comportements des individus et groupes suite à la réalisation des résultats jugés insatisfaisants. L'étape du mouvement est synonyme d'action. En fait, le changement ne se réduit pas à l'abandon des référentiels antérieurs, il devrait aboutir à l'acquisition d'attitudes et de comportements nouveaux suite à une nouvelle conception de la réalité. La recristallisation caractérise le nouvel état d'équilibre.

entre opérationnel et propriétaire dirigeant permettrait à ce dernier, d'une part, de détecter rapidement le déclenchement du moindre mouvement de résistance et d'agir en temps opportun, d'autre part, de recueillir les avis et les suggestions des opérationnels concernant un éventuel projet de renouvellement de la structure. En outre, nous estimons que la détention et la diffusion de l'information par une source unique et d'une manière régulière (le dirigeant) favoriseraient la mise en œuvre d'un discours de changement transparent, simple, clair, non contradictoire, donc crédible. Dans ce cas, un sentiment de sécurité précéderait et accompagnerait l'implémentation de la nouvelle structure, ce qui pourrait favoriser la motivation et l'implication du personnel (Collerette et al., 2001). Par ailleurs, l'implication du dirigeant à tous les niveaux de l'organisation permet d'intervenir en conciliant les personnes qui n'ont pas pu s'adapter ou s'intégrer au projet de renouvellement de la structure, ce qui rassurera les autres membres de la PME et favorisera encore un climat de confiance. Ces idées nous permettent de développer notre première hypothèse :

H1 : Le faible degré de formalisation, la personnalisation de la gestion, la forte centralisation et la faible complexité affectent significativement et positivement la réussite de l'implémentation de la nouvelle structure via une influence significative et négative sur la résistance au changement.

Pedon et Schmidt (2003) affirment que la simplicité de l'organisation des PME, l'organisation du travail en équipe, la polyvalence des fonctions et les facilités de diffusion des informations constituent autant d'éléments qui favorisent l'apprentissage organisationnel dans ce type d'entreprise. Ainsi, le dirigeant pourrait encourager la libération des potentiels en adoptant un comportement lui permettant de gagner la confiance des membres de son entreprise. Ceci exige le recours à des outils de gestion plus informels, au dialogue et à l'écoute, c'est-à-dire à une personnalisation de la gestion (Soparnot, 2004). L'utilisation des règles strictes ne favorise pas le développement des capacités d'apprentissages individuels et collectifs. Par contre, la communication informelle intra unité est un facteur qui favorise l'apprentissage (Nicolas, 2004). La personnalisation de la gestion et la simplicité de l'organisation de la PME permettront aussi au propriétaire dirigeant non seulement d'orienter le comportement des membres de son entreprise mais aussi de dynamiser les relations entre les individus et les groupes. Ce qui améliore la qualité de l'apprentissage organisationnel (Nicolas, 2004). Ces idées nous serviront de base pour notre deuxième hypothèse :

H2 : Le faible degré de formalisme, la personnalisation de la gestion, et la faible complexité affectent significativement et positivement la réussite de l'implémentation de la nouvelle structure via une influence significative et positive sur le niveau d'apprentissage.

Le nombre réduit de niveaux hiérarchiques de la PME, implique moins de personnes dans la chaîne de communication, ce qui augmente la rapidité et la précision des actions (Damanpour, 1991). Ceci améliore non seulement la communication verticale et la réactivité aux demandes des clients (Nahm et al., 2003), mais aussi l'intégration horizontale aboutissant ainsi à une amélioration du niveau de la communication (Damanpour, 1991). Nous estimons aussi que le contact direct, forme d'échange la plus riche et la base d'une politique communicationnelle efficace (Collerette et al., 2003), est favorisé par la simplicité de l'organisation de la PME et par la personnalisation de sa gestion. En outre, ces auteurs ont identifié quatre atouts importants permettant de créer et de maintenir une communication efficace en période de changement : la proximité dans les contacts, la fréquence des échanges, la clarté des messages ainsi que la cohérence entre les messages et les conduites des dirigeants. Il nous semble que la simplicité de l'organisation de la PME et la personnalisation de sa gestion aident son dirigeant à s'emparer des atouts sus-indiqués en vue de préserver une communication efficace en période de changement. Par ailleurs, nous considérons que le propriétaire dirigeant peut puiser de sa légitimité, de son charisme et de l'importance de sa position dans le processus décisionnel pour contrôler, d'une part, la qualité de l'information en circulation, d'autre part, la nature des relations entre les différents membres de la PME.

Ceci nous permet de formuler notre troisième hypothèse :

H3 : Le faible degré de formalisation, la personnalisation de la gestion, la forte centralisation et la faible complexité affectent significativement et positivement la réussite de l'implémentation de la nouvelle structure via une influence significative et positive sur le niveau de la communication.

2.3.2 Les spécificités restrictives de la PME et réussite de l'implémentation de la nouvelle structure

La planification intuitive de court terme ne favorise pas l'instauration d'un discours de changement clair, transparent, convaincant et stimulant. Ce type de planification pourrait même entraîner une désorientation des collaborateurs dans la mesure où

il ne se base pas sur une démarche réfléchie et ne vise pas des objectifs clairement identifiés qui correspondent aux besoins réels de la PME. Ceci est d'autant plus vrai que la PME ne dispose pas généralement des compétences managériales nécessaires pour gérer les ressources informationnelles disponibles (Julien, 1997). Cette situation ne permet pas au meneur du changement de bien expliquer et informer les membres du personnel du contenu et de l'ampleur du changement à mener. Il risque ainsi de ne pas obtenir leur adhésion et engagement tout au long du processus du changement. Dans ce sens, plusieurs chercheurs (Linton, 2002 ; Premkumar et Ramamurthy, 1995) considèrent que l'existence d'une planification formelle à long terme est un facteur essentiel pour la réussite de l'implémentation. Brown et Vessey (2003) suggèrent que la planification de la gestion de l'implémentation devrait être rigoureuse. Le dirigeant devrait disposer donc des ressources nécessaires. Par ailleurs, il nous semble que la faible participation à la prise de décision pourrait instaurer un climat d'insécurité et d'anxiété, particulièrement en période d'incertitude, qui marque le renouvellement de la structure. Le développement de ce paragraphe nous permet d'asseoir notre quatrième hypothèse :

H4 : La faible participation à la prise de décision et la planification informelle de court terme affectent significativement et négativement la réussite de l'implémentation de la nouvelle structure via une influence significative et positive sur la résistance au changement.

Généralement, les capacités d'apprentissage dépendent non seulement de la tolérance de l'organisation à l'ambiguïté et au désordre mais aussi de l'encouragement des initiatives de ses membres (Soparnot, 2004). Dans ce sens la valorisation des initiatives des acteurs et implicitement l'encouragement de la prise d'initiative par les membres de la PME pourraient être défavorisés par la faible participation à la prise de décision. Ceci tue l'ambition des acteurs et les décourage à prendre des initiatives qui pourraient être éventuellement bénéfiques pour l'entreprise en favorisant l'apprentissage à la fois individuel et collectif. Ceci nous amène à formuler notre cinquième hypothèse.

H5 : La faible participation à la prise de décision affecte significativement et négativement la réussite de l'implémentation de la nouvelle structure via une influence significative et négative sur le niveau d'apprentissage.

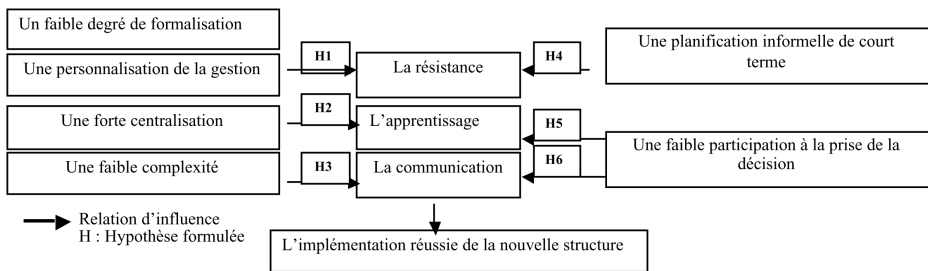
Les aspects individuels et collectifs de la communication interne sont très importants pour favoriser le changement organisationnel (Batazzi, 2001). L'acte de communication ne doit pas être réduit à un simple transfert d'information ou encore à un simple dispositif informationnel dont l'objectif est la transmission de message

de la direction vers la base (Avila, 2001) dans la mesure où le fait d'assimiler les défis de la communication à l'information est trop réductionniste. En fait, la gestion du dirigeant de l'implémentation du changement risquerait de ne pas être ni efficace ni efficiente si l'accent est seulement mis sur la transmission de l'information (Collerette et al., 2003). D'où, ces auteurs suggèrent que dans un contexte de changement, la communication doit, en premier lieu, mettre l'accent sur l'aspect relationnel, puis, dans un second lieu, s'intéresser aux aspects informationnels. Il nous semble que la faible participation à la décision ne permet pas de mettre en œuvre une bonne politique communicationnelle qui soit basée sur la notion d'échange. Ces idées nous serviront de base pour formuler notre sixième hypothèse :

H6 : La faible participation à la prise de décision affecte significativement et négativement la réussite de l'implémentation de la nouvelle structure via une influence significative et négative sur le niveau de la communication.

Le schéma suivant exprime une représentation graphique du modèle théorique à tester.

Implémentation réussie de la nouvelle structure dans la PME



2. Méthodologie empirique et principaux résultats

2.1 Phase quantitative et étude de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure

L'étude quantitative consiste à élaborer et à administrer un questionnaire auprès d'un échantillon de PME tunisiennes constitué par la méthode d'échantillonnage

aléatoire ou probabiliste. Nous nous sommes largement inspirés des items de mesures dégagés par la littérature pour élaborer le questionnaire test. Le questionnaire final est formulé suite à une série d'entretiens avec quatre dirigeants propriétaires tunisiens et en tenant compte des commentaires de trois académiciens (un économiste et deux gestionnaires). Les répondants devraient exprimer leurs réponses sur une échelle de Likert en six points : tout à fait en désaccord, plutôt en désaccord, légèrement en désaccord, légèrement d'accord, plutôt d'accord, tout à fait d'accord. Nous avons administré le questionnaire définitif auprès d'un échantillon de 423 propriétaires dirigeants des PME. Les PME sélectionnées ont un effectif de 10 à 200 personnes et sont dirigées par une personne qui détient la totalité du capital. Nous avons pu collecter 100 réponses (taux de réponse de 23 %) qui ont été analysées par le logiciel SPSS 13. Nous avons commencé par vérifier la validité et la fiabilité des échelles de mesure. Les résultats obtenus sont concluants.

2.2 Vérification des relations du model

L'analyse des données sera articulée autour de deux étapes. La première étape sera consacrée à l'étude des relations directe entre les spécificités de la PME et la réussite de l'implémentation de la nouvelle structure par la méthode de régression. La seconde étape nous permettra de mettre en évidence l'effet de médiation des défis à l'implémentation réussie.

La valeur de R deux ajustée correspondant à la régression des spécificités motrices de la PME sur l'implémentation réussie est égale à 63,7 %.

Tableau 1 – Les résultats de la régression multiple

Modèle	Somme des carrés		ddl	Carré moyen	F	signification	
Régression	65,538		5	13,108 ,367	35,752	0.000	
Résid	34,462		94				
Total	100,000		99				
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés				
	B	Erreur standard	Bêta		t	Signification	
(Constante) Faible complexité verticale	-6,4E-017	,061	634		,000	1,000	
Faible degré de formalisme	,638	,065	,149		9,877	,000	
Forte centralisation	,149	,061	,135		2,440	,017	
Personnalisation de la gestion	,135	,068	,013		2,002	,048	
Faible complexité horizontale	,360	,063,	,358		,206	,837	
					5,685	,000	

Les résultats du tableau (1) montrent une influence significative et positive de la faible complexité (verticale et horizontale), de la forte centralisation et du faible degré de formalisme sur l'implémentation réussie. Ils permettent aussi d'affirmer qu'il n'existe pas d'effet significatif de la personnalisation de la gestion. La valeur de R deux ajustée correspondant à la régression des spécificités restrictives de la PME sur l'implémentation réussie est égale à 43,8 %. Les résultats du tableau (2) montrent une influence significative et négative de la faible participation à la prise de décision et de la planification informelle à court terme sur l'implémentation réussie de la nouvelle structure.

Tableau 2 – Les résultats de la régression multiple

Modèle	Somme des carrés		ddl	Carré moyen	F	signification
Régression	44,931		2	22,466	39.572	0.000
Résidu	55,069		97	,568		
Total	100,000		99			
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			
	B	Erreur standard	Bêta		t	Signification
(CONSTANTE)	-1,3E	,075				
Faible participation à la prise de décision	-017	,076	-,289		,000	1,000
Planification informelle	-,291	,076	,605		-3,838	,000
à court terme	-,608				-8,026	,000

Nous proposons de mettre en évidence l'effet de médiation en appliquant la démarche proposée par Jolibert et Jourdan (2006). Elle consiste à montrer successivement que la variable indépendante exerce une influence sur la variable dépendante et médiatrice. Il faut prouver par la suite que l'introduction simultanée de la variable indépendante et médiatrice dans la même régression fait diminuer, voire même annuler, le coefficient correspondant à la variable indépendante. Conformément aux suggestions de ces deux auteurs, nous proposerons de mettre en évidence l'effet de médiation en menant une régression pour chacune des étapes sus-indiquées. L'application de cette méthode montre que la résistance au changement exerce un effet de médiation seulement dans la relation faible degré de formalisme/implémentation réussie.

Nous avons également pu mettre en évidence un effet de médiation totale de l'apprentissage seulement dans la relation faible degré de formalisme/implémentation réussie. Nous tenons à signaler que nous n'avons pas pu mettre un effet de médiation de la communication.

3. Discussion et conclusion

Nos résultats nous permettent d'affirmer que le faible degré de formalisme est particulièrement important dans le cas des PME pour favoriser la réussite de l'implémentation d'une nouvelle structure organisationnelle. Ceci appuie, en fait, les résultats de Bauer et al., (2005) qui arrivent à montrer que les entreprises les moins formalisées en termes de règles écrites enregistrent plus de succès dans

l'implémentation d'un système de qualité totale. Koufteros et al., (2003) ont pu également valider empiriquement l'influence significative et positive du faible degré de formalisme sur la réussite de l'implémentation des pratiques basées sur le temps d'exécution « time-based manufacturing ». En effet, nous avons montré que le faible degré de formalisme permet, d'une part, de réduire la résistance au changement et, d'autre part, de favoriser l'apprentissage. Dans cet ordre d'idées, nos analyses montrent que la variable résistance a un effet de médiation totale dans la relation faible degré de formalisme/implémentation réussie. Ce qui confirme le résultat trouvé par Bradley (2008) selon lequel l'efficacité de la direction à réduire les résistances des utilisateurs au changement est positivement liée à la réussite de l'implémentation. Il semble aussi que notre résultat apporte une argumentation empirique aux suggestions de Robert (2000). Cet auteur considère que, les facteurs psycho-sociaux constituent une source majeure à la mise en œuvre du changement organisationnel. Ceci est d'autant plus valable lorsque ce changement implique la modification des normes de groupe, du statut des personnes ainsi que le fonctionnement et la dynamique des groupes. Dans ce cas, le traitement approprié devrait « *s'appuyer sur des discussions directes, avec les groupes concernés, pour trouver des solutions aux problèmes vécus ou appréhendés* » (Robert, 2000, P. 49). Pareillement, ce résultat renforce la conclusion à laquelle Kwahk et Lee (2008) ont abouti. Ces auteurs ont constaté que les efforts d'implémentation de système ERP échouent le plus souvent parce que les utilisateurs potentiels résistent aux modifications qu'il apporte. Ils considèrent que la résistance est réduite considérablement par la prédisposition au changement. Cette dernière est influencée, à son tour, positivement par les compétences personnelles perçues et l'engagement organisationnel. En outre, Koufteros et al., (2003) ont insisté sur le rôle important du faible degré de formalisme pour permettre la libre circulation des connaissances dans l'entreprise et favoriser l'apprentissage. Ceci renforce notre résultat, selon lequel il existe une médiation totale de l'apprentissage dans la relation faible degré de formalisme / implémentation réussie. Autrement dit, il semble que l'apprentissage joue un rôle très important pour favoriser la réussite de l'implémentation de nouvelles structures organisationnelles dans les PME.

En effet, l'apprentissage favorise la réussite de l'implémentation des processus grâce, non seulement à la création de connaissances, mais aussi à la traduction de ces connaissances dans le processus de fabrication (Huang et al., 2008). Nos analyses renforcent également les propos de Wang et al., (2006) qui ont pu fournir l'argumentation empirique de l'influence positive de l'apprentissage sur la réussite de l'implémentation d'un nouveau système ERP.

Par ailleurs, nos analyses montrent également que les PME ont intérêt à réduire la complexité de leur organisation pour favoriser la réussite de l'implémentation de la nouvelle structure. Ceci est compatible avec les résultats de l'étude menée par Koufteros et al., (2003).

Pareillement, nos analyses nous permettent d'affirmer que les PME devraient centraliser davantage la prise de décision pour réussir le projet d'implémentation de la nouvelle structure. Ceci renforce les résultats de Bradley (2008) qui soutient que la réussite de l'implémentation d'un système ERP est positivement influencée par la centralisation de la décision. En effet, le dirigeant devrait avoir le pouvoir décisionnel pour prendre les décisions difficiles afin d'influencer positivement les groupes d'individus intervenant dans le processus. Plus particulièrement, la centralisation de la décision permet d'orienter le comportement des individus qui ont des intérêts contradictoires et ont tendance à participer intimement ou à résister carrément au projet d'implémentation de la nouvelle structure. De même, les résultats de l'étude menée par Chein et al., (2007) montrent que la réussite de l'implémentation d'un système ERP dans les PME à Taiwan et en Chine est influencée positivement par la centralisation de la décision. Selon ces auteurs, la centralisation permet de s'assurer que l'implémentation du nouveau système est compatible avec les objectifs de l'entreprise. Elle permet aussi de résoudre efficacement et rapidement les conflits entre les membres de l'équipe de projet ou entre l'équipe de projet et les départements fonctionnels. Nous avons trouvé également que la communication n'exerce aucune influence significative dans les différentes relations examinées. Ceci renforce la conclusion de Koufteros et al., (2003) qui considèrent que le recours aux pratiques de travail transversal, réduit le besoin en communication des PME.

En outre, nos résultats montrent que la réussite de l'implémentation de la nouvelle structure dans les PME n'est pas favorisée par une faible participation à la prise de décision. D'ailleurs, l'étude réalisée par Wang et al., (2006) auprès des utilisateurs et des dirigeants à Taïwan souligne l'importance de la volonté des employés à participer dans l'implémentation du nouveau système ERP. Elle améliore la compréhension commune entre les utilisateurs finaux ainsi que les membres de l'équipe chargés d'implémenter le système ERP et favorise la coordination entre ces intervenants par ajustement mutuel. Ce qui permet une résolution et une prévention plus rapide des conflits améliorant ainsi la cohésion du groupe.

Nos analyses nous permettent d'affirmer également que la réussite de l'implémentation de la nouvelle structure organisationnelle dans les PME n'est pas favorisée par la planification informelle à court terme renforçant ainsi les résultats de Bradley (2008). Ce chercheur est parvenu à montrer que la réussite de l'implémentation d'un système ERP est influencée positivement, non seulement par la planification de l'implémentation du système ERP, mais aussi par le niveau d'intégration de cette planification dans les processus de travail de l'entreprise.

Le modèle de Lewin nous a permis d'avoir une vision globale des forces qui interviennent pendant le projet d'implémentation de la nouvelle structure. La réussite de ce projet n'est pas, en fait, un acte isolé qui consiste à agir sur un aspect particulier de l'organisation de la PME (technique, humain et politique). C'est plutôt un processus qui nécessite une action simultanée sur un ensemble de composantes de l'organisation de la PME. Pour favoriser la réussite de l'implémentation de la nouvelle structure, le dirigeant devrait intervenir en augmentant l'intensité ou le nombre des spécificités motrices (le faible degré de formalisme, la faible complexité et la centralisation) ou bien en diminuant l'intensité ou le nombre des spécificités restrictives (faible participation à la prise de décision et planification informelle de court terme), voire même les supprimer. Il peut aussi combiner ces deux alternatives.

Bibliographie

Amoako-Gyampah, K., et Salam, A.F. 2004. « An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment », *Information and Management* 41 (6) : 731-745.

Avila, L.S. 2001. « Pour une lecture communicationnelle du pilotage et de l'évaluation des interventions organisationnelles », *Acte du Colloque de Castres* : 75-81.

Bamberger, I.1980. « Situations et comportements stratégiques des petites et moyennes entreprises », *Direction et Gestion* 4.

Batazzi, C. 2001. « La communication interne dans un processus de changement organisationnel : entre formel et informel un équilibre délicat à instaurer », *Acte du Colloque de Castres* : 129-133.

Bauer, J., Falshaw, R., et Oakland, J.S. 2005. « Implementing business excellence », *Total Quality Management* 16 (4) : 543-553.

Bradley, J. 2008. « Management based critical success factors in the implementation of Enterprise Resource Planning systems », *International Journal of Accounting Information Systems* 9 : 175-200.

Brown, C.V., Vessey, I. 2003. « Managing the next wave of enterprise systems : leveraging lessons from ERP », *MIS Quart Exec* 2 (1) : 65-77.

Calori, R., Very, P et Arraegle, J.L. 1997. « Les PMI face à la planification stratégique », *Revue Française de Gestion* 112.

Carrillo, J.E., et Gaimon, C. 2004. « Managing knowledge-based resource capabilities under uncertainty », *Management Science* 50 (11) : 1504-1518.

Carter, F.J., Jambulingham, T., Gupta, V.K., et Melone, N.2001. « Technological innovations : a framework for communicating diffusion effects », *Information and Management* 38 : 277-287.

Chein, S.W., Hu, C., Reimers, K. et Lin, J.S. 2007. « The influence of centrifugal and centripetal forces on ERP project success in small and medium-sized enterprises in China and Taiwan », *Int. J. Production Economics* 107 (2) : 380-396.

Choi, D.H., Kim, J., et Kim, S.H. 2007. « ERP training with a web-based electronic learning system : The flow theory perspective », *International Journal of Human-Computer Studies* 65 (3) : 223-243.

Collerette, P, Schneider, R. et Legris, P. 2001. « La gestion du changement organisationnel : gérer la transition », *ISO Management Systems* (Novembre-Décembre) 4 : 39-46.

Collerette, P, Schneider, R. et Legris, P. 2003. « La gestion du changement organisationnel : communication et changement », *ISO Management Systems* (Mai-Juin) : 48-57.

Damanpour, F. et Wischnevsky, J.D. 2006. « Research on innovation in organizations : Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations », *Journal of Engineering and Technology Management* 23 : 269-291.

Damanpour, F.1991. « Organizational Innovation : a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators », *Academy of Management Journal* 5 (34) : 555-590.

Debray, C., et Leyronas, C.1996. « Réseau et hypogroupe : émergence de stratégies organisationnelles complexes en petite entreprise », *XIII^e Journées Nationales des IAE*, Toulouse.

Desreumaux, A.1998. « Structure d'entreprise », *Vuibert*, Paris.

Frambach, R.T. et Schillewaert, N. 2002. « Organizational innovation adoption A multi-level framework of determinants and opportunities for future research », *Journal of Business Research* 55 (2) : 163-176.

Gelinas, R. et Bigra, Y. 2000. « Les caractéristiques et les spécificités de la P.M.E : favorables ou défavorables à l'intégration logistique ? », *5^e Congrès International Francophone sur la PME*, Lille : 25-26-27.

Huang, X., Kristal, M.M., et Schroeder, R.G.2008. « Linking learning and effective process implementation to mass customization capability », *Journal of Operations Management* 26 (6) : 714-729.

- Jolibert, A., et Jourdan, P.2006. « Marketing Research », *Dunod*, Paris.
- Julien, RA. (Sous la direction).1997. « Les P.M.E : bilan et perspectives », *Economica*, Paris.
- Koufteros, A.X., Nahm, A.Y., Edwin Cheng, T.C., et Lai, K.H. 2007. « An empirical assessment of a nomological network of organizational design constructs : From culture to structure to pull production to performance », *International Journal of Production Economics* 106 (2) : 468-492.
- Koufteros, A.X., Nahm, A.Y., et Vonderembse, M.A. 2003. « The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance », *Journal of Operations Management* 21 (3) : 281-306.
- Kwahk, K.Y. et Lee, J.N. 2008. « The role of Readiness for Change in ERP Implementation : Theoretical Bases and Empirical Validation », *Information and Management* 45 (7) : 474-481.
- Lee, L.T.S., et Sukoco, B.M. 2007. « The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan : The Moderating Role of Social Capital », *International Journal of Management* 24 (3).
- Lee, S., et Kim, K.J. 2007. « Factors affecting the implementation success of Internet-based information systems », *Computers in Human Behavior* 23 : 1853-1880.
- Lee, S., et Lim, G. 2003. « The impact of partnership attributes on EDI implementation success », *Information and Management* 41 (2) : 135-148.
- Leray, Y.1999. « Pour une approche renouvelée des structures organisationnelles des ME-MI françaises », *Revue Internationale PME* 12 (4) : 34-54.
- Lewin, K. 1952. « Field Theory in Social Science », *Harper*, New York.
- Linton, J.D. 2002. « Implementation research : state of the art and future directions », *Technovation* 22 (2) : 65-79.
- Lynch, L.M. 2007. « The Adoption and Diffusion of Organizational Innovation : Evidence for the U.S. Economy », *IZA Discussion Paper* 2819.
- Majchrzak, A. 1988. « The Human Side of Factory Automation. Jossey- Bass », CA, San Francisco.
- Marchesnay, M. 1982. « Is small so beautiful ? », *Revue d'Économie Industrielle* 19 : 110-114.
- Marchesnay, M. 1991. « Mintzberg on PME », *Revue Internationale PME* 4 (1).
- Martin, M., et Tanguy, C. 2008. « L'innovation organisationnelle dans les petites entreprises. Une logique d'accompagnement de l'innovation technologique ou d'évolution propre de la structure organisationnelle ? », *Colloque de l'Association de Science Régionale de la Langue Française*, Québec, Canada.

Meijaard, J., Brand, M.J., et Mosselman, M. 2002. « Strategy, Structure and Performance in Dutch SME's » , *International Council for Small Business*, 47th World Conference, San Juan, Puerto Rico.

Nahm, A.Y., Vonderembse, M.A., et Koufteros, X.A. 2003. « The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance » , *Journal of Operations Management* 21 (3) : 281-306.

Nicolas, E. 2004. « Apprentissage organisationnel et développement durable. La norme AB en PME » , *Revue Française de Gestion* 149.

Nobre, T.1995. « Le processus de structuration dans la petite entreprise » , Une étude exploratoire, *Revue internationale. P.M.E* 8 (2) : 203-238.

Ouedraogo, A. et Janczak, J. 2005. « Changement organisationnel et nouvelles formes d'organisation : observations effectuées au Canada » , *XIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers.

Pedon, A., et Schmidt, G. 2003. « L'apprentissage organisationnel en PME : réalité et déterminants » , *Papiers de Recherche du GREGOR*, IAE de Paris.

Premkumar, G., et Ramamurthy, K.1995. « The role of interorganizational and organizational factors on the decision mode for adoption of interorganizational systems » , *Decision Sciences* 26 (3) : 303-336.

Ravichandran, T. 2000. « Redefining Organizational Innovation : Towards Theoretical Advancements » , *The Journal of High Technology Management Research* 10 (2) : 243-274.

Robert, G. 2000. « Bien préparer les changements organisationnels » , *Revue Québécoise de Psychologie* 21 (3).

Roberts-Gray, C.1985. « Managing the implementation of innovations » , *Evaluation and Program Planning* 8 : 261-269.

Robinson, R.B. et Pearce, J.A.1984. « Research thrusts in small firm strategic planning » , *Academy of Management Review*.

Saini, D.S., et Budhwar, P.S. 2008. « Managing the human resource in Indian SMEs : The role of indigenous Realities » , *Journal of World Business* 43 (4) : 417-434.

Shehu, Z. et Akintoye, A. 2010. « Major challenges to the successful implementation and practice of programme management in the construction environment : A critical analysis » , *International Journal of Project Management* 28 (1) : 26-39.

Siebenborn, T. 2005. « Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise » , *Thèse de Doctorat*, Université de Savoie.

Soparnot, R. 2004. « À quoi correspondent les capacités de changement des organisations ? » , *13^e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Normandie. Vallée de Seine.

Torrès, O.1998. « P.M.E : De nouvelles approches » , *Economica*, Paris.

Tu, O., Vonderembse, M.A., Ragu-Nathan, T.S., et Sharkey, T.W.2006. « Absorptive capacity : Enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices », *Journal of Operations Management* 24 (5) : 692-710.

Tung, R.L., et Aycan, Z. 2008. « Key success factors and indigenous management practices in SMEs in emerging economies », *Journal of World Business* 43 (4) : 381-384.

Wang, E.T.G., Ying, T.C., Jiang, J.J., et Klein, G.2006. « Group cohesion in organizational innovation : An empirical examination of ERP implementation », *Information and Software Technology* 48 (4) : 235-244.

Zain, M. 1995. « Innovation implementations in Malaysian firms : process, problems, critical success factors and working climate », *Technovation* 15 (6) : 375-385.

Zaltman, G., Duncan, R. et Holbek, J.1973. « Innovations and Organizations », Wiley, New York.

