

**Economie Sociale et Solidaire :
nouvelles pratiques et dynamiques territoriales**

Nantes, 29 et 30 septembre 2008

Axe 1 : L'entrepreneuriat en économie sociale et solidaire

**INTERNET ET DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE :
NOUVELLES PRATIQUES DES SCOP FRANCAISES**

MAROUSEAU Gilles

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Equipe ARGUMANS / Université du Maine

Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs du Mans (ENSIM)

Rue Aristote

72085 - Le Mans Cedex 9 - France

Tél. : (33) 02 43 83 31 07

Fax : (33) 02 43 83 31 35

E-mail : Gilles.Marouseau@univ-lemans.fr (Correspondant)

Résumé

Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a entraîné un profond bouleversement dans l'organisation des firmes. Suite à une enquête effectuée auprès de l'ensemble des Sociétés Coopératives de Production françaises (SCOP), l'article propose d'apprécier la diversité de l'usage des connexions (principalement par Internet) selon les fonctions et les activités de l'entreprise.

Nous faisons le constat qu'il existe une situation contrastée entre une minorité de SCOP portées par une dynamique de déploiement des pratiques et une majorité de SCOP uniquement positionnées sur une problématique d'acquisitions et d'usages génériques. L'analyse de cette variété montre une asymétrie de comportement : les SCOP profitent des possibilités informationnelles d'Internet pour affiner leurs processus de gestion mais, par un manque de stratégie d'envergure vis-à-vis des TIC, elles limitent les bénéfices qu'elles pourraient en obtenir.

Mots-Clés

SCOP, Technologie de l'information, Internet, fonction et usage de l'information.

Introduction

Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (avec ses trois piliers que sont l'informatique, l'électronique et les télécommunications) a entraîné un profond bouleversement dans l'organisation des firmes, et notamment des Sociétés Coopératives de Production (SCOP). En recelant des potentialités de croissance et de performance renouvelées, ces technologies deviennent une opportunité incontournable dans la stratégie des firmes, créant une "nouvelle économie" (OCDE, 2000), matrice d'un marché caractérisé par "la capacité à générer, traiter et appliquer une information efficace fondée sur la connaissance" et par "une organisation mondiale des échanges et le besoin d'innombrables connexions" (Mission TIC & PME, 2006).

Ainsi, pour apporter un éclairage nouveau à la question de la diffusion des TIC au sein des entreprises, nous avons choisi d'étudier les Sociétés Coopératives de Production (SCOP) car, à notre connaissance, il n'existe aucune recherche récente sur l'état de l'informatisation des SCOP. Aussi, en croisant nos résultats avec des études parallèles concernant des PME, nous tenterons de répondre à un questionnement aujourd'hui original : le caractère spécifique des SCOP intervient-il dans les modes d'accès aux TIC et dans leur modalités d'usage par comparaison avec d'autres types d'organisations plus classiques (notamment les PME) ? Quelles sont les pratiques Internet des SCOP et comment influencent-elles les dynamiques entrepreneuriales ?

Dans un premier temps, nous exposerons notre problématique de recherche, à savoir la compréhension de l'utilisation des TIC grâce à une étude menée conjointement par l'Université du Maine et par la Confédération Générale des SCOP (CGSCOP). Suite à des entretiens semi directifs menés auprès d'acteurs des SCOP (dirigeants, responsables administratifs, responsables informatiques), les éléments de notre modèle d'analyse ont été décomposés pour constituer un questionnaire qui a été transmis via Internet auprès des adhérents de la CGSCOP ayant un effectif de plus de 10 personnes.

Les principaux résultats et implications managériales de cette enquête concernant l'usage des TIC seront présentés respectivement dans une deuxième et une troisième parties. Pour comprendre les processus à l'oeuvre, nous adopterons une perspective "émergente" selon laquelle la diversité des trajectoires technologiques des SCOP procède d'un processus d'émergence selon des logiques combinant ou non des perspectives d'exploitation et

d'exploration au sens de March (1991). Il y a donc interaction entre technologie et organisation dans un contexte social déterminé par l'existant et la perméabilité.

1 - LA METHODOLOGIE EMPLOYEE

1.1 - Le cadre d'étude

1.1.1 - Définition des TIC

Les TIC correspondent à des technologies permettant de fabriquer de l'information (la saisir, la stocker, la traiter et la communiquer) (Reix, 2000). Dans cette perspective, ce concept réunit donc aussi bien les technologies d'automatisation des années 70, les technologies d'informatisation massive des années 80 ainsi que les technologies de communication des années 90 (Benghozi et Cohendet, 1999). Au sein de ces TIC, Internet apparaît comme le vecteur d'intégration et la force motrice de cette nouvelle économie numérique car il constitue "la plate-forme universelle de la convergence de l'informatique, de l'électronique et des télécommunications, et il revêt, de ce fait, une importance déterminante pour le développement des TIC" (Mission TIC & PME, 2006).

Pour Venkatraman (1995) et Reix (2000), le développement des TIC est poussé par les offreurs de technologie (augmentation des performances et baisse des coûts) et tiré par la demande des utilisateurs (effort pour rester compétitif du fait de l'intensification de la concurrence), ce qui explique tant l'intensité que la diversité des situations rencontrées. Cependant, même si "la propagation des technologies de l'information est devenue le premier indicateur du progrès social et économique d'une nation, l'inflation technologique n'est pas pour autant une garantie de compétitivité" (Ettighoffer et Van Beneden, 2000). En effet, si les TIC doivent apporter une meilleure productivité des facteurs et donc une meilleure performance (Malone et al., 1987), il n'existe pas de déterminisme technologique (Benghozi, 2001).

Appréhender la diffusion des TIC nécessite ainsi de dépasser la seule dimension technique afin de se pencher sur les dimensions organisationnelles et sociales qui, conjointement, sont susceptibles d'agir sur la création de valeur par les firmes. "Les TIC participent aux nouveaux modes d'organisation des firmes comme des outils à mobiliser et non comme des éléments structurants prédéfinis. Ce ne sont pas les technologies en soi qui sont opérantes, mais la façon dont les entreprises saisissent l'opportunité de leur adoption pour se transformer, se

structurer, redéfinir leur potentiel stratégique et leur métier” (Benghozi et Cohendet, 1999). La performance serait plutôt à rechercher dans la coordination des pratiques et dans la cohérence des dynamiques entrepreneuriales.

1.1.2 - TIC et SCOP

Les SCOP présentent une originalité indéniable : leurs petites tailles et leurs modes de fonctionnement accordant la priorité au facteur humain en font des cas d’application particulièrement intéressants pour les chercheurs en Sciences de Gestion et notamment en système d’information. Cependant, elles ne doivent pas être considérées comme des firmes différenciées sur le plan quantitatif (effectif, C.A., etc...) vis-à-vis des PME classiques, mais comme des entités empreintes de caractéristiques identitaires et culturelles qu’il est nécessaire de cerner afin de servir notre problématique. Elles constituent un objet de recherche particulier où se mêlent spécificité et hétérogénéité, trait commun et diversité, universalité et contingence.

1.2 - La méthodologie de recherche

1.2.1 - Le questionnaire primaire

Notre approche quantitative a été menée durant le premier trimestre 2006 et l’étude qualitative qui lui fait suite a débutée au dernier trimestre 2005 (en phase de pré-test) et s’est poursuivie au premier semestre 2006. Le questionnaire utilise principalement des questions fermées afin de faciliter les réponses, leur codification et leur analyse (Usunier et al., 2000). Outre la taille et le secteur d’activité, il a permis de mieux connaître les stratégies d’adoption d’Internet combinées à d’autres appropriations de TIC (finalité d’usage, catégorie d’utilisateurs, fréquences d’utilisation, présence de personnes ressources).

1.2.2 - L’échantillon des Scop ayant répondu

Afin d’éviter des biais dus à une trop grande personnalisation du management, nous avons filtré la population des adhérents de la CGSCOP en n’étudiant que celles qui présentent un effectif de plus de dix salariés. Cette décision d’écarter la majorité des adhérents de la CGSCOP (car la plupart des SCOP sont des micro-entreprises) se justifie par le fait que, dans les structures très petites, l’informatisation dépend essentiellement de la personnalité des individus et qu’il est illusoire de tenter d’en dégager des implications managériales.

En conséquence, le questionnaire a été adressé par Internet aux adhérents de la Confédération

Générale des SCOP ayant un effectif de plus de dix personnes et disposant d'une adresse Internet, soit 365 entreprises. Après un envoi par e-mail en janvier 2006 et une relance en mars 2006, nous avons recueilli 59 réponses exploitables, soit un taux de retour de 16%. Puis, nous avons poursuivi ultérieurement notre analyse et sélectionnant certaines SCOP répondantes afin d'approfondir leurs usages des TIC à l'aide d'entretiens semi directifs.

La population répondante est principalement constituée de chefs d'entreprise ou de collaborateurs intéressés de près par les usages des TIC dans le cadre de leurs activités dont 90% étaient personnellement connectés sur leur lieu de travail. Notre étude est donc dépendante des représentations et des déclarations des managers en termes d'implantation et d'usage des TIC.

2 - L'APPROPRIATION DES TIC

Notre problématique nous conduit à nous interroger plus spécifiquement sur la manière dont les SCOP se saisissent et s'approprient les TIC dans une perspective de performance et de compétitivité. Si les enjeux des TIC sont désormais bien perçus, le paysage des outils et de leurs usages possibles reste encore particulièrement flou. C'est de ce décalage entre la possession d'un outil informatique et son usage courant et innovant que naît une forte disparité en terme de performance. Conformément au modèle d'Orlikowski (1992), il convient de distinguer une technologie d'équipement (achetée et installée dans la firme) et une technologie d'usage et il faut passer d'une logique technicienne (diffusion) à une logique managériale (appropriation).

2.1 - Usages des connexions par fonction au sein des SCOP

Pour déterminer les personnels concernés par les connexions, nous avons collecté des informations concernant les fonctions et leur fréquence d'usage, dont le tableau 1 présente une synthèse :

		Proportion	Usage			
	Effectif	Population	Permanent	Fréquent	Occasion.	Rare
Fonction Direction	57	97%	81%	3%	16%	0%
Fonction Comptabilité/Finance	55	93%	77%	9%	11%	3%
Fonction Commerciale	47	80%	69%	17%	10%	3%
Fonction Achat et Production	46	78%	67%	20%	13%	0%
Fonction Ressources Humaines	29	49%	29%	18%	23%	29%

Tableau 1 - Utilisation et fréquence des connexions par fonction

Si l'utilisation des connexions est quasi généralisée pour l'exercice de la direction de la SCOP (57 SCOP sur 59), la fonction Comptabilité/Finance se place également favorablement parmi les fonctions les plus utilisées avec un usage souvent permanent (notamment avec les établissements bancaires).

Ensuite, nous trouvons une première fracture avec la troisième place de la fonction commerciale, car l'utilisation des connexions par cette fonction est moins courante (47 SCOP sur 59) et moins fréquente que pour les aspects administratifs et financiers.

L'utilisation des connexions à des fins de production est aussi développée que la fonction commerciale (46 SCOP sur 59). Ce surprenant équilibre (en apparence) s'explique par le fait que nous nous intéressons à des SCOP de production souvent en relation avec d'autres professionnels. En conséquence, alors que cette fonction est parfois en retrait au profit du relationnel clientèle dans les études mêlant entreprises industrielles et commerciales, nous avons ici l'illustration du fort engagement technique des SCOP et de leur volonté d'améliorer leur productivité par des éléments de gestion de la production assistée par ordinateur et de management industriel.

En dernière position, nous trouvons la fonction "Gestion des Ressources Humaines" qui apparaît comme la fonction la moins diffusée et corrélativement la moins utilisée. Le retrait de cette fonction est tel qu'il s'agit, selon nous, d'une seconde fracture dans l'utilisation des TIC. Si les aspects directionnels et financiers puis, dans une moindre mesure, commerciaux et productifs sont abordés à l'aide de procédures informatisées faisant appel à des connexions informatiques diverses, les aspects humains restent à l'écart. Du fait de leur petite taille, les SCOP estiment ne pas avoir besoin d'applications informatisées nouvelles à ce niveau. En revanche, ces SCOP conservent des procédures classiques en matière de système d'information pour la gestion classique des ressources humaines telles que la paie.

Afin d'affiner notre analyse, il convient maintenant de préciser les usages que les possibilités de connexion ont pu susciter au niveau des nouvelles applications de gestion .

2.2 - Usages des connexions par activité

Comme le montrent Ettighoffer et Van Beneden (2000), ce sont nos modèles culturels qui conditionnent notre compréhension des applications des TIC. C'est pourquoi il nous paraît important de dépasser le simple constat de l'investissement technique ou de la pénétration des TIC au sein des fonctions d'une SCOP pour aborder la question des usages. Que fait-on exactement dans une entreprise à l'aide des possibilités de connexion ?

2.2.1 - Analyse des usages de Direction

En ce qui concerne la Direction, l'analyse des usages montre que les TIC servent principalement aux dirigeants et qu'elles sont devenues obligatoires dans de nombreux cas pour converser avec l'Administration (tableau 2). Cet usage est quasi quotidien dans les SCOP.

		Proportion	Proportion
	Effectif	Population	si usage
Fonction Direction	57	97%	
Direction	50		88%
Déclarations administratives	47		82%
Communication externe	42		74%
Communication interne	40		70%

Tableau 2 - Usages des connexions par la fonction Direction

En revanche, la communication apparaît en léger retrait et, paradoxalement, la communication interne est moins utilisatrice que la communication externe. La relative "petite" structure des SCOP permet sans doute un type de fonctionnement où une grande part de la communication, notamment interne, n'est pas formalisée au sein, par exemple, d'un intranet.

2.2.2 - Analyse des usages comptables et financiers

Si la fonction "Comptabilité/Finance" est largement imprégnée par les connexions, les usages qui en sont faits marquent une fracture entre des pratiques rendues obligatoires par l'environnement extérieur (obligation légale de déclarations administratives et communication avec les établissements bancaires) et les pratiques internes qui sont en retrait. Ce constat, classique en PME, illustre la faible formalisation des procédures de contrôle interne via la comptabilité analytique et le contrôle de gestion (tableau 3). Cette pression extérieure explique également la fréquence d'utilisation quasi quotidienne dans la plupart des SCOP.

		Proportion	Proportion
	Effectif	Population	si usage
Fonction Comptabilité/Finance	55	93 %	
Relations bancaires et financières	52		95%
Comptabilité Générale	42		76%
Compta.Analytique/Contrôle	31		56%

Tableau 3 - Usages comptables et financiers des connexions

2.2.3 - Analyse des usages commerciaux de vente

Si 80% des SCOP utilisent principalement Internet à des fins commerciales, cette démarche semble ne concerner que la gestion de la relation client, qui est plébiscitée avec une fréquence d'utilisation quasi quotidienne (Tableau 4). En revanche, les efforts en management de la force vente et surtout en commerce électronique paraissent limités. Malgré leur coût modique, les enquêtes en ligne apparaissent tout aussi marginales.

		Proportion	Proportion
	Effectif	Population	si usage
Fonction Commerciale	47	80 %	
Gestion de la relation client	42		89%
Management de la force de vente	15		32%
Commerce en ligne	12		26%
Service Après Vente	9		19%
Enquêtes en ligne	7		15%

Tableau 4 - Usages des connexions pour la vente

Cette situation confirme que si l'orientation client des SCOP est effective, la coordination de la force de vente est peu développée du fait de la faiblesse des structures de vente et le commerce électronique ne connaît aujourd'hui qu'une évolution limitée au sein des SCOP, à l'instar de la situation de beaucoup de PME (Algoé, 2003)

En affinant les usages commerciaux (tableau 5), nous constatons que les SCOP ont parfaitement compris l'intérêt d'Internet pour trouver des affaires en ayant connaissance des appels d'offre ou en prospectant. Aujourd'hui, beaucoup de SCOP travaillent avec l'Administration ou de grands clients pour lesquels les relations passent nécessairement par un préalable Internet et elles ont développé une plus grande réactivité aux sollicitations des clients.

Activités commerciales de vente	Proportion	
	Effectif	si usage
Rechercher des appels d'offre	39	83%
Rechercher des prospects	24	51%
Réponses aux questions des clients	18	38%
Présentation des produits via un catalogue électronique	12	26%
Donner des conseils d'utilisation des produits	6	13%
Vendre des produits via un système de commande électronique	5	11%
Encaisser via un système de facturation et de paiement électronique	5	11%
Service Après Vente	3	6%

Tableau 5 - Applications de vente

En revanche, comme nous l'avions vu précédemment, le commerce électronique est très peu utilisé. Sur les 12 entreprises déclarant faire du e-commerce, une majorité se contente de la présentation de leurs produits grâce à un catalogue électronique car seules 5 SCOP présentent une chaîne complète de traitement allant jusqu'à l'établissement de la facture avec encaissement (5 sur 59 soit 8,5% de notre échantillon, à comparer avec les taux de 6% et 12% relevés respectivement dans les PME françaises et allemandes, source MEDEF, 2005). Ces cinq entreprises évoluant dans cinq secteurs distincts, il n'y a donc pas de secteur plus perméable au commerce électronique qu'un autre.

Cette faible proportion doit tout de même être relativisée car certains secteurs s'accommodent mal au commerce électronique. D'une part, la nature professionnelle de la clientèle des SCOP explique certainement ce peu d'engouement pour un commerce allant jusqu'à la commande et le paiement : les SCOP se réservent la révélation du prix de leurs produits pour maintenir des marges de manœuvre et de négociation lors de la conclusion des contrats. D'autre part, la prépondérance du secteur "Bâtiment/Travaux Publics" au sein des SCOP joue ici un rôle de masque puisque, dans ce secteur particulier, il est difficile d'informatiser le processus de vente (une seule SCOP en BTP possède un site de e-commerce).

2.2.4 - Analyse des usages d'achat et de production

Dans la partie précédente, nous avons vu l'importance de la fonction Achat/Production. En effet, nous constatons que la gestion des achats et des approvisionnements ainsi que la relation avec les fournisseurs constituent les préoccupations principales des SCOP. Ici encore, l'influence de l'environnement extérieur est prépondérante même si les usages internes de Recherche/Conception/Méthodes sont importants, comme le montre le tableau 6. En

revanche, peu de SCOP présentent une Gestion de Production Assistée par Ordinateur (GPAO) complète, les modules Ordonnancement/lancement, Service Qualité et Management de la chaîne logistique (supply chain) étant en retrait.

		Proportion	Proportion
	Effectif	Population	si usage
Fonction Achat et Production	46	78 %	
Gestion des achats et approv.	34		74%
Recherche/Conception/Méthodes	29		63%
Gestion de la relation fournisseur	29		63%
Ordonnancement/Lancement	18		39%
Service Qualité	18		39%
Logistique/Transport/Supply chain	13		28%

Tableau 6 - Usages des connexions pour l'achat et la production

En apportant un éclairage plus précis sur les applications en matière d'achats et de réapprovisionnements, nous percevons que l'utilisation des TIC pour consulter des catalogues et acquérir de l'information est généralisée (88%) ainsi que l'achat via un système électronique (Tableau 7).

Applications des connexions pour l'achat		Proportion
	Effectif	si usage
Consulter des catalogues	43	88%
Acheter des produits via une commande électronique	26	53%
Payer via un système de paiement électronique	15	31%
Recevoir des conseils d'utilisation sur des produits	15	31%
Poser des questions	15	31%
Poser des réclamations	11	22%

Tableau 7 - Applications des connexions en matière d'achat

Cependant, les autres usages sont minoritaires, preuve d'une réticence de nombreuses SCOP vis-à-vis des possibilités des TIC en matière d'achat industriel. Dans la mesure où celles ci constituent une source précieuse d'économie, la non utilisation des TIC peut être un frein à la réactivité et aux gains de productivité.

2.2.5 - Analyse des usages en Gestion des Ressources Humaines

Pour cette fonction qui était apparue comme la moins développées au sein des SCOP, l'analyse des usages fait apparaître qu'à part le recrutement externe, les TIC ne sont que très rarement utilisées (Tableau 8).

		Proportion	Proportion
	Effectif	Population	si usage
Fonction Ressources Humaines	29	49 %	
Recrutement externe	25		86%
Télétravail	8		28%
Recrutement interne	7		24%
Formation à distance	2		7%

Tableau 8 - Usages des connexions par la fonction G.R.H.

La gestion des Ressources Humaines assistée par ordinateur se résume à la diffusion des offres d'emploi (sur le site de l'entreprise ou sur des sites externes) et surtout à la réception et la lecture de CV en vue de recrutement. Dans notre échantillon, il apparaît que le facteur humain est une valeur fondamentale et que, du fait de leur petite structure, les SCOP peuvent aujourd'hui encore préférer des contacts directs plutôt que des contacts électroniques. Ceci explique notamment la faible utilisation des TIC lors de procédures de recrutement interne.

Les nouvelles applications telles que la formation à distance ou le télétravail sont quasi absentes. Manifestement, elles sont moins appropriées dans un contexte de production (par rapport à un contexte commercial) et, malgré les avantages qu'elles présentent au sein des petites structures - en évitant ou en compensant l'absence physique d'un salarié -, ces usages restent ignorés par les SCOP.

2.2.6 - Analyse des activités en système d'information

Les TIC offrent une possibilité nouvelle d'accès aux informations stratégiques, ce qui permet aux petites structures comme les SCOP de développer un management informationnel à peu de frais.

Une première analyse des connexions des SCOP laisse apparaître que l'ensemble de notre échantillon est relié à Internet. Ceci semble logique dans la mesure où nous les avons contactées par courrier électronique. Cette situation peut-elle biaiser notre étude ? En soi, le risque est peu évident dans la mesure où, au sein des PME classiques, un taux de 95% d'entreprises connectées est considéré comme normal (ORTEL, 2005). En conséquence, il s'agit moins de mesurer la pénétration d'Internet que d'évaluer l'intensité et la variété de son usage.

Parmi les entreprises répondantes, 36 SCOP ont un site Internet (61%) plus ou moins développé, ce qui est supérieur à la moyenne observée dans les PME françaises (52% en 2004) mais inférieur à ce que l'on peut observer chez les PME allemandes (77%, source ORTEL, 2005 et Assises du Numérique, 2008).

Manifestement, ces dernières ont bien compris l'intérêt des TIC à ce sujet puisque 88% d'entre elles pratiquent une veille qu'elle soit de nature juridique et réglementaire ou de nature technique et technologique (voir tableau 9). Seule la veille concurrentielle semble à la traîne : il s'agit certainement d'un effet déclaratif car il n'y a pas de raison de ne pas pratiquer ce genre de veille lorsque les deux premiers sont pratiqués.

		Proportion	Proportion
	Effectif	Population	si usage
Faire de la veille sur Internet	52	88 %	
Faire une veille juridique et réglementaire	47		90%
Faire une veille technique et technologique	46		88%
Faire une veille concurrentielle	31		60%

Tableau 9 - Usage informationnel des connexions

Cet usage en matière de système d'information peut être précisé à l'aide de l'analyse des échanges de données (Tableau 10) qui montre une utilisation d'Internet intéressante comme support d'échange d'information avec l'extérieur ou comme support de réseau local (72%). En effet, 39 SCOP déclarent travailler avec un Intranet (soit 66% de notre échantillon) alors que la proportion au sein des PME françaises n'est que de 38% (source MEDEF, 2005).

		Proportion	Proportion
	Effectif	Population	si usage
Echanger des données	54	92 %	
avec l'extérieur (internet)	42		78%
en interne (intranet)	39		72%
avec l'extérieur autorisé (extranet)	21		39%
dans le cadre d'un E.D.I.	12		22%
dans le cadre d'un E.R.P.	5		9%

Tableau 10 - Usage des TIC par activité d'échanges de données

En revanche, les notions d'extranet, de réseau EDI et d'échanges ERP sont peu fréquentes. L'outil TIC est présent dans les SCOP mais il est souvent peu utilisé dans des applications novatrices. Cette fracture entre grandes entreprises et TPE ou PME est souvent attribuée à un

manque de ressources dédiées et à la complexité des technologies (Assises du Numérique, 2008).

Cette situation semble due à la faiblesse des effectifs s’occupant des systèmes d’information puisque si 60% des SCOP possèdent des compétences en interne, il y a tout de même 2/3 des SCOP qui ont recours à l’extérieur pour trouver des personnes compétentes (voir tableau 11). Si, parmi les usages, l’entretien du réseau est plébiscité à 96%, le développement d’un nouveau réseau ou d’un site ne sont pas encore des préoccupations majeures pour respectivement 23% et 38% des SCOP.

		Proportion	Proportion
	Effectif	Population	si usage
Compétence	53	90 %	
Pour l'entretien du réseau	50		94%
pour le développement du réseau	41		77%
pour le développement d'un site	33		62%

Tableau 11 - Compétence en Systèmes d’Information

Nous retrouvons ici une dichotomie révélée dans les PME par Fernandez et alii (1996), Monod (2002) et Folacci (2003), à savoir que les entreprises traditionnelles orientées par la production considèrent Internet comme un moyen d’acquérir des informations pour les achats et, accessoirement, comme canal d’écoulement de leurs produits alors que les PME tournées vers la “haute techonologie” sont orientées sur une perspective de long terme de prise en compte de la compétence et de l’apprentissage organisationnel via les TIC à des fins de différenciation. Or, cette dernière population est minoritaire dans les SCOP.

3 - NOUVELLES DYNAMIQUES ENTREPRENEURIALES

3.1 - La relation TIC-performance

La recherche d’une adéquation entre les compétences fondamentales et un usage efficient des TIC suppose que le gain en performance passe par un développement des compétences collectives s’échelonnant dans le temps. Le volontarisme technologique des SCOP se heurte à un manque de vision globale, ce qui entraîne une limite des apports organisationnels. “Nous savons gérer les organisations. Nous savons gérer la technique. Nous ne savons pas gérer l’interaction des deux” (Latour, 1992). Cet impact s’exprime au travers de la notion d’alignement (ou “fit”) c’est-à-dire de l’harmonisation entre les choix stratégiques et les

ressources technologiques (Henderson et Venkatraman, 1993). Les bénéfices issus des TIC ne peuvent être obtenus qu'à travers une révision des choix stratégiques et d'une redéfinition des processus internes.

Pour conduire notre étude, nous considérons que la performance économique et sociale des SCOP ne doit plus s'apprécier via un prétendu modèle d'acquisition et d'optimisation des TIC mais par l'analyse d'un processus en recherche d'équilibre entre l'accommodation et l'assimilation, entre l'exploitation et l'exploration. En conséquence, les travaux de March (1991) nous semblent particulièrement appropriés pour le traitement de notre matériau empirique, dans la mesure où il y est fait référence à certaines asymétries dans l'appropriation des TIC dans les entreprises.

En utilisant les TIC dans des fonctions telles que l'achat/vente, la gestion de production ou la comptabilité, les SCOP se situent communément dans un comportement d'exploitation de la technologie (amélioration des processus existants par réduction des coûts ou différenciation au niveau de la qualité). Elles investissent ainsi, d'une part, dans des innovations technologiques incorporées au sein d'équipements déjà connus dont elles font évoluer les caractéristiques ou le champs des applications et, d'autre part, dans des innovations concernant des équipements nouveaux pour répondre à un besoin identifié et mal résolu (Ettighoffer et Van Beneden, 2000).

Par opposition, certaines SCOP se focalisent sur la Recherche/Développement, sur la prospection de nouveaux marchés ou sur le marketing et elles se positionnent généralement dans une perspective d'exploration (introduction du changement par la recherche de nouveaux produits ou segments d'activité). Ces investissements supposent des innovations technologiques incorporant un modèle organisationnel. L'impact peut être majeur et l'avantage économique évident. Mais il peut y avoir un préjudice social, d'où une résistance importante au changement (Ettighoffer et Van Beneden, 2000).

3.2 - Typologie des dynamiques entrepreneuriales

Lors de l'analyse des réponses à notre questionnaire, nous pouvons distinguer trois dynamiques entrepreneuriales qui caractérisent les pratiques actuelles des SCOP en matière de Technologie de l'Information et de la Communication.

Une première population de SCOP est du type “exploitation” : ces entreprises se focalisent sur une amélioration des procédures de gestion existantes (notamment en matière de Direction et de Comptabilité). Nous dénombrons 27 SCOP (soit 46%) obéissant à cette logique. Elles mettent l’accent sur leurs compétences clés afin de rationaliser leurs processus grâce aux TIC au sein d’une structure organisationnelle jugée maîtrisée. Cependant, le risque est grand de tomber dans une certaine inertie, faute d’une remise en cause radicale du système de gestion traditionnel. Les bénéfices d’une exploitation plus efficace vont donc se réduire au fur et à mesure que l’usage de la technologie se transforme en pratique de routine.

La deuxième population de SCOP, qui regroupe 14 SCOP (soit 24%), se caractérise par une perspective “exploratoire” avec des entreprises conjuguant l’exploitation et l’exploration. Outre l’exploitation des procédures existantes, ces entreprises explorent de nouvelles activités et innovent dans leurs pratiques. Ainsi, en matière commerciale, nous voyons souvent apparaître des catalogues électroniques et quelques sites de commerce électronique. De même, en matière de production, le pilotage de la chaîne logistique (supply chain management) s’étend. En revanche, nous constatons que les relations de travail évoluent peu avec un recrutement faiblement basé sur Internet et surtout une quasi absence des outils de formation à distance ou de télétravail.

Au-delà de la simple modernisation de leur outil de production et de gestion, ces SCOP essaient d’acquérir de nouveaux savoir-faire afin d’étendre leurs marchés. Venkatraman (1995) a clairement démontré que ce n’est que par un dépassement des préoccupations de rentabilité et par une accentuation des utilisations stratégiques plus innovantes des TIC que les entreprises récolteront le plus de gains. Pour ces entreprises, il s’agit de trouver, via leur direction, un bon équilibre entre spécialisation et flexibilité, entre continuité et renouvellement (Doz, 1994).

Enfin, nous avons distingué une troisième et dernière catégorie regroupant 18 SCOP (soit 30%) n’ayant que des usages restreints (un peu de recherche d’information et de messagerie électronique). Au sein de ces SCOP, les usages des TIC sont déstructurés et sans régularité. Le fait que 9 de ces 18 entreprises évoluent dans le secteur du BTP apparaît préoccupant : le secteur principal des SCOP semble peu propice à la modernisation par les TIC puisque, sur les 20 entreprises du BTP interrogées, nous dénombrons, en plus des 9 SCOP à “usage restreint”, 9 autres en situation d’exploitation et seulement 2 en situation d’exploration.

Il apparaît que les TIC ne constituent nullement des technologies structurantes : ce sont les capacités des SCOP à se saisir et à s'approprier les TIC qui opèrent et non l'ampleur des investissements en équipement informatique. Pour être efficaces, les SCOP doivent dépasser la simple automatisation ou numérisation des process existants (Assises du Numérique, 2008).

3.3 - Une asymétrie d'usage des TIC

Si la relation avec les clients est prépondérante, l'importance des partenaires, des donneurs d'ordre ou de la sous-traitance prouve que la SCOP moderne est encadrée dans un système où la performance de l'information et de la communication constitue, à n'en pas douter, un facteur décisif de compétitivité.

Toutefois, les SCOP apparaissent aujourd'hui comme largement utilisatrices de l'information sur Internet alors qu'elles demeurent frileuses quant à la production d'information sur Internet : elles se servent d'Internet mais elles n'ont pas encore su ou voulu créer des échanges sur le Web. Ainsi, un comportement opportuniste à court terme apparaît : 43 SCOP utilisent des catalogues électroniques alors que seulement 12 présentent leurs produits via Internet. De même, 11 SCOP posent des réclamations sur Internet mais seulement 3 utilisent Internet pour leur propre SAV. Enfin, 26 SCOP commandent par Internet alors que seulement 5 proposent des sites de e-commerce.

L'intérêt stratégique d'Internet pour susciter un nouveau courant d'affaires se limite aujourd'hui à la veille technologique et juridique, à la recherche d'appels d'offre et à la consultation de catalogues électroniques. Nul doute que l'élargissement de l'éventail des utilisations d'Internet et des réseaux apportera, dans un futur proche, une réponse positive à la recherche de performance des SCOP, lesquelles semblent actuellement souffrir d'un retard dans l'utilisation novatrice des TIC.

CONCLUSION

La disparité importante de l'équipement des TIC au sein des SCOP infirme tout déterminisme technologique selon lequel l'action interne serait contrainte extérieurement par la technologie. L'étude des usages des TIC accroît notre impression de diversité et d'hétérogénéité des SCOP, le spectre des enjeux et des usages étant particulièrement large.

La perspective inverse, à savoir l'existence d'un déterminisme organisationnel dans les SCOP, n'est pas vérifiée : l'organisation ne détermine ni le type d'investissement en TIC, ni le type d'usage qui en est fait. En effet, si des entreprises de secteurs différents n'ont pas les mêmes besoins, les disparités observées au sein d'un même domaine d'activité indiquent que des facteurs non sectoriels sont en jeu, notamment la taille et la personnalité du dirigeant.

Pour comprendre les processus à l'oeuvre dans les SCOP, il convient d'adopter une perspective "émergente" selon laquelle il y a interaction entre technologie et organisation dans un contexte social déterminé par l'existant et la perméabilité (Pesqueux et Ferrary, 2004). La diversité des cheminements des entreprises s'explique alors par le type de relations entretenues avec les partenaires fournisseurs et clients, le type de compétences détenues en interne ou la capacité à tirer parti des ressources externes.

L'analyse de la variété d'usage des connexions dans les SCOP a montré une asymétrie de comportement : les SCOP profitent des possibilités informationnelles d'Internet pour affiner leurs processus de gestion mais, par un manque de stratégie d'envergure vis-à-vis des TIC, elles limitent les bénéfices qu'elles pourraient en obtenir.

La performance économique et sociale des SCOP peut s'apprécier comme le résultat d'un processus en recherche d'équilibre entre l'accommodation et l'assimilation, entre l'exploitation et l'exploration. Nous faisons le constat qu'il existe une situation contrastée entre une minorité de SCOP portées par une problématique de déploiement des TIC stratégiques et une majorité de SCOP uniquement positionnées sur une problématique d'acquisitions et d'usages génériques.

Aider les SCOP traditionnelles à dépasser leur cadre habituel de gestion pour les moderniser paraît être une étape fondamentale car la capacité à tirer profit des TIC passe par un élargissement maîtrisé de l'accès aux TIC permettant le renforcement des compétences et des savoir-faire des acteurs. Or cette nécessité bute souvent sur des structures trop petites et sur des modes de gouvernance trop centralisés dans les SCOP traditionnelles. Les bénéfices issus des TIC ne peuvent être obtenus qu'à travers une révision des choix stratégiques et d'une redéfinition des processus internes.

BIBLIOGRAPHIE

- Algoé Consultants (2003), *Etude pour la diffusion des TIC dans les PME*, Rapport d'étape pour le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, mars 2003.
- Assises du Numérique (2008), colloque, 28 et 29 mai, Paris.
- Benghozi P.-J. et Cohendet P. (1999), L'organisation de la production et de la décision face aux TIC, *Technologies de l'information, organisation et performances économiques*, Rapport du groupe de travail présidé par Brousseau, E. et Rallet, A., Commissariat Général au Plan, Mai, Paris, p 161-232.
- Benghozi P.-J. (2001), Technologies de l'information et organisation : de la tentation de la flexibilité à la centralisation, *Gestion 2000*, n° 2, p 61-80.
- Doz Y. (1994), Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences-clés, *Revue Française de Gestion*, n° 97, Janvier-Février, p 92-104.
- Ettighoffer, D. et Van Beneden, P. (2000), *Mét@organisations : les modèles d'entreprise créateurs de valeur*, Village Mondial.
- Fernandez V., Picory C. et Rowe F. (1996), Outils de gestion et espaces concurrentiels des PME, *Revue Internationale des PME*, vol 9, n° 1.
- Folacci E. (2003), *Diffusion et appropriation des TIC par les PME : Une contribution à l'analyse de la performance*, Thèse du Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université d'Aix-Marseille.
- Henderson J.-C. et Venkatraman N. (1993), Strategic Alignment : Leveraging Information Technology for Transforming Organizations, *IBM Systems Journal*, 32, 1.
- Latour X. (1992), Entretien, Les Echos, Octobre.
- Malone T., Yates J. et Benjamin R. (1897), Electronic markets and electronic hierarchies, *Communication of the ACM*, vol. 30, n° 6, p. 484-497.
- March J. G. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, vol 2, n° 1, February, p 71-87.
- MEDEF (2005), "Promotion de l'usage des TIC dans les PME", groupe de travail présidé par Gabay C., voir sur site www.medef.fr.
- Mission TIC & PME (2006), *Objectif Economie Numérique*, rapport du groupe de travail présidé par O. Midière pour le Ministère des PME, du Commerce, de l'Artisanat et des Professions Libérales.
- Monod E. (2002), Internet et performance de l'entreprise : Etude de l'organisation industrielle de 104 PME en Loire-Atlantique, Colloque de l'A.I.M., Hammameth.
- OCDE (2000), *Une nouvelle économie ? Transformation du rôle de l'innovation et des technologies de l'information dans la croissance*, Éditions de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques, Paris.
- Orlikowski W (1992), The Duality of Technology : Rethinking the Concept of Technology, *Organization Science*, vol 3, n° 3 (August), p 398-427.
- ORTEL (2005), Enquête PME, Observatoire Régional des Télécommunications, www.ortel.fr
- Pesqueux Y. et Ferrary M. (2004), *L'organisation en réseau, mythes et réalités*, PUF, Paris.
- Reix R. (2000), *Systèmes d'information et management des organisations*, 3ième édition, Vuibert, Paris.
- Venkatraman N. (1995), Reconfiguration d'entreprises provoquées par les technologies de l'information, dans Scott Morton, M. S. (1995), *L'entreprise compétitive au futur : technologies de l'information et transformation de l'organisation*, Les Editions d'Organisations, Paris, p 151-195.