

SCAN UP® : un condensé d'innovations au service de la recherche et de l'action

Thierry Serboff et Martine Séville

Volume 30, numéro 2, 2017

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1040453ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1040453ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (imprimé)

1918-9699 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Serboff, T. & Séville, M. (2017). SCAN UP® : un condensé d'innovations au service de la recherche et de l'action. *Revue internationale P.M.E.*, 30(2), 19–26. <https://doi.org/10.7202/1040453ar>

SCAN UP® : un condensé d'innovations au service de la recherche et de l'action

Thierry SERBOFF et Martine SÉVILLE

LE PLAN PME DE LA RÉGION AUVERGNE RHÔNE-ALPES, EN FRANCE : L'OPPORTUNITÉ DE CONSTRUIRE UNE BASE DE DONNÉES SANS PRÉCÉDENT SUR LES PRATIQUES STRATÉGIQUES ET DE MANAGEMENT DES TPE/PME

Le « plan PME »¹, lancé en 2011, est un plan d'accompagnement proposé à des TPE/PME par la région Auvergne Rhône-Alpes, en lien avec l'État et l'Union européenne, afin de leur permettre d'avoir accès à des experts et à des formations dans le but de « renforcer [leur] performance [...], impulser la création d'emploi et doper [leur] croissance ». La région Auvergne Rhône-Alpes propose ainsi des accompagnements collectifs (dits « actions collectives ») qui répondent le mieux possible aux besoins des TPE/PME, et inscrit ces accompagnements dans la durée, en invitant ces entreprises à suivre un véritable parcours de formation au sein du plan PME.

Les actions collectives financées par la région Auvergne Rhône-Alpes ne datent cependant pas du lancement du plan PME. Avant 2011, différentes actions cohabitaient et nombre de ces dernières forment d'ailleurs encore aujourd'hui la base de l'offre « plan PME ». Les différents acteurs de ces actions collectives possédaient leurs propres méthodes de travail et leurs propres modes de commercialisation, autant d'outils et de pratiques qui restaient alors largement dispersés. La mise en place du plan PME a eu pour objectif, en 2011, de donner une cohérence à l'ensemble de ces actions, revues, refondées ou fusionnées, pour en faire un parcours de formation cohérent pouvant répondre aux besoins précis des PME. La région et l'État ont, en outre, souhaité qu'un nouvel outil de diagnostic général soit conçu, partagé et mis à disposition de l'ensemble des acteurs du plan PME (conseillers entreprises, consultants, porteurs d'actions, pouvoirs publics et dirigeants de TPE/PME). Cet outil de diagnostic général devait répondre à un double objectif : 1) amener les dirigeants de TPE/PME à réfléchir à leurs pratiques dans tous les domaines thématiques du plan PME (stratégie, marketing, production, ressources humaines, etc.), et, en corollaire, à leurs besoins de formation dans ces différents domaines ; 2) permettre à la région Auvergne Rhône-Alpes ainsi qu'aux porteurs des actions collectives du plan PME d'améliorer et d'adapter leur offre d'accompagnement aux besoins ainsi identifiés.

Pour construire cet outil de diagnostic général, la région a alors fait appel à CoActiS, le laboratoire de recherche en gestion des universités Lumière Lyon 2 et Jean Monnet de Saint-Étienne (France), regroupant des chercheurs de différentes disciplines (marketing,

1 Aujourd'hui le plan PME s'appelle Ambition PME.

management, stratégie, finance, gestion des ressources humaines, système d'information...), un laboratoire qui avait déjà fait la preuve de son expérience dans ce domaine. Pour celui-ci, le besoin exprimé par la région d'une collaboration autour d'un outil de diagnostic général constituait une occasion unique de collecter un nombre important de données primaires sur les pratiques managériales et stratégiques des PME permettant de mieux comprendre leurs comportements, leur diversité et les conditions de leur performance ou de leur survie. Cette opportunité de collecte de données était pleinement cohérente avec l'un des objectifs scientifiques du laboratoire à l'époque : comprendre les leviers ou les freins à la croissance des PME et les conditions de transformation de la croissance de leur chiffre d'affaires en un développement durable et soutenable. Une collaboration durable s'est alors nouée autour de la construction de cet outil de diagnostic général.

UNE COLLABORATION SUR LA DURÉE AVEC LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT DES PME EN RÉGION

Les chercheurs de CoActiS avaient déjà en 2011 une certaine expérience de la collaboration avec des acteurs de l'accompagnement de PME. Entre 2007 et 2011, dans le cadre d'un projet ANR « Hypercrois »², les chercheurs de CoActiS avaient, en effet, initié un partenariat avec la région, la CGPME³ Rhône-Alpes et les AGEFOS PME⁴ afin d'étudier les trajectoires de croissances de ces petites structures, dans le but d'aider leurs dirigeants et leurs conseillers à trouver les clés d'une croissance durable et soutenable. Une enquête par questionnaire avait été réalisée et plus de 400 dirigeants de PME avaient été interrogés, permettant notamment la construction de profils types de croissance des PME⁵.

Satisfaite du travail réalisé par les chercheurs et consciente de l'existence d'une base de travail importante et réutilisable (notamment le questionnaire), la région a de nouveau fait appel en 2011 à CoActiS pour construire l'outil de diagnostic général du Plan PME (désormais baptisé SCAN UP^{*}). Deux équipes ont ainsi été formées, l'une côté CoActiS et l'autre côté « terrain », afin de prolonger et élargir le travail engagé quelques années auparavant.

L'équipe CoActiS comprenait deux chercheurs ayant participé à la précédente collaboration et deux autres membres du laboratoire désirant s'engager dans ce nouveau défi (une chercheuse et un jeune docteur recruté pour l'occasion en tant qu'ingénieur de recherche). Côté « terrain », l'équipe se composait d'un responsable d'unité à la région (déjà impliqué lors

2 ANR Hypercrois (ANR-07-ENTR-008) : « Trajectoires et temporalités des entreprises en hypercroissance » et portée par Laurent Vilanova, CoActiS.

3 Organisation patronale française : confédération générale des petites et moyennes entreprises aujourd'hui devenue CPME (pour Confédération des petites et moyennes entreprises).

4 AGEFOS PME est le premier gestionnaire privé des fonds de la formation professionnelle en France.

5 Collectif CoActiS (2010). *Identifier les différents paliers de croissance en TPE et PME et aider à les franchir*. Récupéré le 22 avril 2017 du site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00555087/document>.

du précédent partenariat), d'un représentant de l'État et de deux membres de la structure régionale en charge du déploiement du Plan PME (l'ARDI Rhône-Alpes⁶). Tous ces acteurs se sont réunis à de nombreuses reprises dans le cadre de comités de pilotage. Ces comités de pilotage avaient pour but pour les uns de présenter leurs besoins, pour les autres leurs avancées, mais également de décider de manière collective des évolutions de l'outil et des directions à prendre. Parallèlement, plus d'une vingtaine d'enseignants-chercheurs du laboratoire ont travaillé à la conception de l'outil et une dizaine de porteurs d'actions collectives du Plan PME ont intégré des groupes de travail afin d'élaborer avec les chercheurs au fur et à mesure de la collecte des données, de nouveaux modules à intégrer à SCAN UP[®], notamment un module de *benchmark* entre les TPE/PME (voir plus loin).

Au fil de la collaboration, certains membres de chaque équipe ont laissé leur place à de nouveaux, mais la transition a été assurée par les deux acteurs présents du début à la fin : l'ingénieur de recherche côté CoActiS et le responsable d'unité côté région. La qualité de leurs relations a permis à ce projet de perdurer et d'atteindre ses objectifs, malgré les mouvements des chercheurs et les bouleversements issus des élections régionales de 2015.

SCAN UP[®] a été effectivement mis en service en septembre 2012 et ce, jusqu'en décembre 2016. Durant cette période, 2 100 dirigeants de TPE/PME ont été interrogés *via* un questionnaire de 139 questions relatives aux pratiques managériales et stratégiques de celles-ci. Cela a permis, côté laboratoire, la réalisation à ce jour, de plus de 30 articles, communications ou chapitres d'ouvrages. En outre, SCAN UP[®] est aujourd'hui déployé en dehors du Plan PME de la région Auvergne Rhône-Alpes par l'intermédiaire d'une structure de valorisation que ce projet a permis de créer, la société Lab'N'Biz[®]. L'obtention de ces résultats a toutefois supposé la conciliation d'intérêts souvent divergents entre les parties.

LA DIFFICILE CONCILIATION D'INTÉRÊTS PARFOIS DIVERGENTS AU SEIN DU PROJET

Faire travailler une quarantaine d'acteurs à la construction d'un outil commun n'a pas été chose aisée. Il a fallu veiller à ce que les intérêts de chacun soient respectés le mieux possible : concilier les contraintes scientifiques imposées aux chercheurs dans la construction des questions du diagnostic avec les considérations pragmatiques imposées par les acteurs du terrain pour que ces questions soient facilement comprises par les dirigeants de TPE/PME et compatibles avec les considérations techniques d'une mise en place informatisée de l'outil de diagnostic.

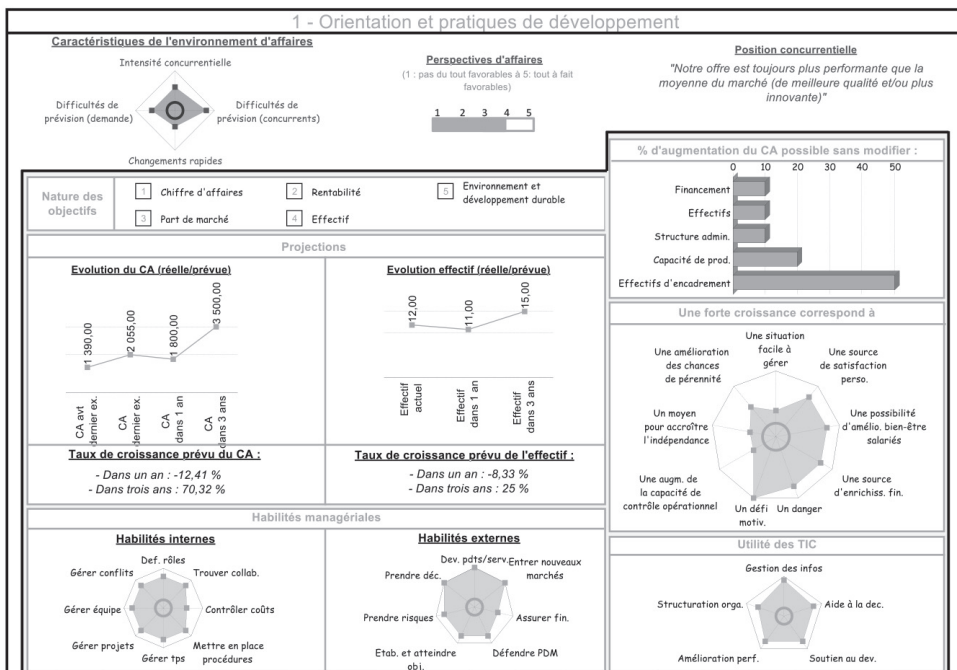
Sur le plan scientifique, des leçons avaient été tirées par les chercheurs de leur précédente expérience avec des partenaires socio-économiques. Certes, dans le cadre du projet ANR Hypercrois, avait été très fructueuse d'un point de vue pratique. Les dirigeants de PME sont aisément parvenus à s'identifier aux profils types de croissance et les acteurs publics

6 L'Agence Régionale de Développement et d'Innovation de la région Rhône-Alpes, aujourd'hui renommée Agence Régionale Auvergne-Rhône-Alpes (nom provisoire) suite à la fusion entre les régions Rhône-Alpes et Auvergne.

de la région ont été très intéressés par les implications en termes de politique publique que l'identification de tels profils pouvait suggérer. Elle l'a été beaucoup moins du point de vue de la recherche. Le questionnaire administré avait, en effet, été très largement remanié par les acteurs terrain du projet, ce qui avait rendu l'exploitation de la base de données très compliquée en vue de publications scientifiques, les items du questionnaire ne reflétant plus suffisamment les modèles conceptuels, dont ils étaient majoritairement issus. L'un des défis majeurs de SCAN UP® était donc de convaincre les chercheurs de collaborer à nouveau sur un tel projet en leur garantissant que leurs propositions, issues de l'état de l'art dans leur domaine, ne seraient pas déformées. Le défi était donc du côté des chercheurs d'assumer et de revendiquer une rigueur scientifique et du côté des praticiens de l'accepter, même si quelques négociations ont pu avoir lieu entre ces deux catégories d'acteurs et que plusieurs questions ont pu/dû être reformulées à la suite de nombreux pré-tests réalisés.

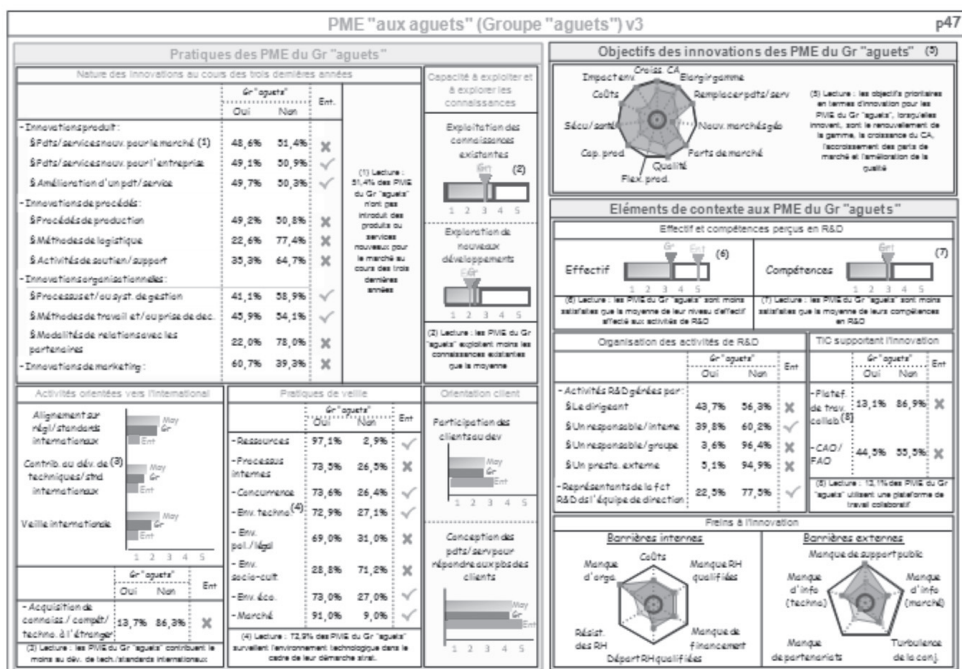
Sur le plan managérial, la contrepartie de ce premier défi était qu'il fallait asseoir la pertinence de SCAN UP®, construit avant tout à partir d'avancées académiques, auprès de ses principaux utilisateurs, les dirigeants de TPE/PME. Certes le questionnaire comportait des questions que les dirigeants de TPE/PME n'avaient pas l'habitude de se poser, permettant ainsi d'enrichir leur réflexion sur leurs pratiques, mais l'outil devait aussi et surtout restituer l'information de manière à ce que les dirigeants et leurs conseillers puissent l'exploiter à des fins d'aide à la décision et à l'action. Les membres du laboratoire CoActiS se sont alors efforcés d'élaborer des synthèses mises en forme de manière à simplifier l'interprétation des données collectées et de détecter les éventuels points d'alerte ou de progression de l'entreprise.

FIGURE 1. EXEMPLE D'UNE SYNTHÈSE RESTITUÉE AUTOMATIQUÉMENT ET INSTANTANÉMENT À L'UTILISATEUR DE SCAN UP®



Ces premières synthèses centrées sur l'entreprise ont ensuite été complétées, lorsque la base de données construite l'a permis, par des éléments comparatifs avec d'autres TPE/PME, similaires ou non. La construction de ces éléments a nécessité la réalisation d'analyses taxonomiques dans différents domaines clés de la compétitivité des TPE/PME : stratégie, marketing, finance, ressources humaines, internationalisation, innovation, etc. Il s'agissait de faire émerger, à partir des données, des profils types de pratiques répandues au sein des TPE/PME, indépendamment de leur secteur d'activité ou de leur taille, et de positionner les pratiques de l'entreprise dans chacun des groupes ainsi constitués. Par exemple, dans la thématique « Internationalisation », les dirigeants de TPE/PME « locales » pouvaient alors évaluer l'écart entre la situation actuelle de leur entreprise et une situation espérée à court ou moyen terme, car les pratiques de leur entreprise étaient comparées à celles des PME « orientées vers l'importation », « orientées vers l'exportation » ou « Internationalisées ». De la même manière, dans la thématique « Innovation », les PME « stationnaires » pouvaient comparer leurs pratiques à celles des PME « aux aguets » (Figure 2), « innovantes » ou « intensément innovantes ».

FIGURE 2. EXEMPLE DE SYNTHÈSE RESTITUÉE PAR L'INTERMÉDIAIRE DU MODULE DE COMPARAISON DE SCAN UP®



En somme, les différents modules de l'outil SCAN UP® permettent au dirigeant de pouvoir non seulement réfléchir à la cohérence de ses choix, mais également de s'inspirer des pratiques d'autres entreprises (dont l'anonymat reste cependant garanti), celles qui ressemblent à la sienne ou à qui il aimerait qu'elle ressemble. Tout ceci a nécessité, dans la phase de conception, de nombreuses rencontres et sessions de travail entre les chercheurs, les pouvoirs publics et les acteurs terrain. Les membres de CoActiS ont également dû faire face à un autre

défi important : faire en sorte qu'une partie des conseillers entreprises, réfractaires par principe à l'utilisation de SCAN UP® acceptent que leurs pratiques de travail soient modifiées par l'arrivée d'un nouvel outil imposé par la région et créé par des chercheurs. Leur position a fort heureusement évolué au fil des formations dispensées, des rencontres avec ces conseillers et du déploiement de l'outil, ainsi qu'avec l'aide précieuse de certains acteurs partenaires du projet, en particulier celle de l'ARDI.

Sur le plan technique, trois défis techniques sont très vite apparus : la numérisation de l'outil, la confidentialité des données collectées et la sécurisation du système. Il s'agissait, pour le premier défi, de construire un outil qui puisse être entièrement administrable en ligne (dans une optique de collecte et d'incrémentation d'une base de données) et qui permette de restituer de manière intelligente, automatique et instantanée les éléments de synthèses présentés ci-dessus. L'outil était en effet utilisé « en direct » par les dirigeants de TPE/PME en compagnie de leurs conseillers, qui allouaient une demi-journée de leur temps à l'exploitation du dispositif. Il était donc indispensable que les synthèses puissent être exportées directement à l'issue du questionnement. Pour répondre à ce défi, un logiciel d'enquête en ligne a été utilisé pour la construction du questionnaire et son module de transmission de données en ligne a été « retravaillé » pour permettre de restituer à la fois des informations individuelles et celles d'un échantillon de comparaison prédéfini. Ceci a conduit à l'achat d'espaces de stockage sur un serveur dédié, hébergé au sein de la structure de service à la recherche de l'université. Le deuxième défi concernait la confidentialité des données collectées *via* le dispositif. Cette question était centrale et est revenue à maintes reprises lors des différentes sessions de travail ou de formations. La base de données a ainsi été déclarée à la CNIL⁷ et le système attribuait une clé d'observation individuelle à chaque entreprise, qui ne pouvait être communiquée à des tiers sans l'accord du dirigeant. Enfin, le troisième défi concernait la sécurité du système. Le dispositif dans son ensemble a été placé sur un serveur sécurisé. L'unité de service à la recherche dont relevait le laboratoire a apporté l'assistance technique pour mettre en œuvre le chiffrement nécessaire à la sécurisation des données et de la partition qui accueille la base de données ainsi que le serveur web IIS et l'application de comparaison en ligne, placée sur un serveur https.

Au total, l'ensemble des défis a pu être relevé grâce à une collaboration sans faille de plusieurs partenaires clés et présents tout au long du projet (représentants de la région, de l'ARDI et l'ingénieur de recherche du laboratoire notamment) qui ont pu jouer le rôle d'intermédiaires ou de « *boundary spanners* » entre les deux communautés, celle des praticiens et celle des chercheurs éloignées en termes d'objectifs, d'horizons temporels et de contraintes autour de ce projet.

UN CONDENSÉ DE RECHERCHE AU SERVICE DES PRATICIENS

L'outil SCAN UP® ainsi développé, à savoir un outil de collecte et de restitution intelligente de l'information sur les TPE/PME de la région, a été bénéfique à différents acteurs, au premier

7 Commission nationale de l'informatique et des libertés.

rang desquels les dirigeants d'entreprise, les conseillers ou consultants qui les accompagnent, ainsi que les structures d'accompagnement de TPE/PME et les pouvoirs publics.

En premier lieu, les dirigeants de TPE/PME du Plan PME (et aujourd'hui tout dirigeant de TPE/PME qui le souhaite) disposent d'un outil leur permettant d'objectiver un certain nombre de leurs perceptions et de leurs pratiques stratégiques et managériales. L'outil leur permet de déterminer et de comprendre les incohérences éventuelles de leurs raisonnements et de leurs actions et de déterminer des pistes pour y répondre. Il leur permet, en outre, de se comparer à des entreprises du même profil que leur propre entreprise ou de la comparer à d'autres profils cibles, permettant ainsi aux dirigeants d'identifier les enjeux et risques en termes de compétences, de moyens financiers et de transformations organisationnelles que supposerait d'essayer d'atteindre ces profils cibles. De nombreux dirigeants ont témoigné leur satisfaction envers l'outil, et le déploiement de SCAN UP® en dehors du laboratoire et du Plan PME par la filiale de valorisation Lab'N'Biz® confirme l'intérêt porté par de nombreux autres dirigeants à celui-ci.

En second lieu, cet outil a été déployé au service des conseillers entreprises du Plan PME (bien souvent des conseillers CCI très spécialisés dans un domaine particulier) et aujourd'hui auprès de consultants et d'experts comptables *via* la structure Lab'N'Biz®. Au-delà de l'aide apportée pour une montée en compétences nécessaires pour utiliser l'outil convenablement, ce dernier permet d'outiller et de professionnaliser la prise en charge d'une nouvelle mission, celle de référent-conseil, dont l'objectif est d'accompagner les dirigeants dans leur démarche d'amélioration continue de leurs pratiques stratégiques et de management. La mise en place de cette nouvelle mission coïncide avec les besoins en termes de conseils formulés par les dirigeants de TPE/PME, conseils qui devraient selon eux être dispensés par des acteurs mobilisables à la demande et en mesure de répondre ponctuellement à des besoins précis.

Enfin, les structures d'accompagnement de TPE/PME ainsi que les pouvoirs publics régionaux ont pu bénéficier, grâce à la base de données constituée par la compilation des données issues des questionnaires, d'études réalisées par le laboratoire dans le but d'enrichir ou de modifier leur offre d'accompagnement à destination des petites entreprises. Plusieurs études ont, en effet, été réalisées par CoActiS, notamment des études taxonomiques et des études d'impact, et ont servi de base à la refonte du contenu de certaines actions collectives du Plan PME. À titre d'exemple, les résultats de certaines études ont permis aux pouvoirs publics de prendre conscience du fait que l'action collective Go Export, destinée à accompagner les PME à exporter, n'attirait que des primo-exportatrices et ne permettait pas, dans son contenu, d'attirer les PME déjà exportatrices qui souhaitaient s'ancrer davantage à l'international. Une nouvelle action, baptisée Go Export + a alors été conçue pour répondre à ce besoin plus précis identifié grâce aux données collectées par l'intermédiaire de SCAN UP®.

UN SYSTÈME GAGNANT-GAGNANT ENTRE LES CHERCHEURS ET LES PRATICIENS QUI OUVRE DE NOUVELLES PISTES DE COLLABORATIONS

Les données quantitatives collectées sur les pratiques managériales et stratégiques des PME sont des données primaires rares et donc appréciées par la communauté académique à

laquelle appartiennent les chercheurs de CoActiS. Elles ont permis de tester, sur un échantillon fiable et valide, différents modèles et hypothèses théoriques et en particulier de confirmer l'importance de l'alignement stratégique dans les TPE/PME. Croisées avec des informations financières issues de bases secondaires, ces données ont également permis d'identifier les facteurs de performance (et d'échec) relevant de ces pratiques managériales et stratégiques, l'une des principales préoccupations de la communauté académique en management stratégique.

Les nombreuses interactions avec les différents acteurs du Plan PME, pour lesquelles l'outil SCAN UP® a constitué le prétexte, a permis à l'équipe CoActiS de faire émerger de nouvelles thématiques de recherche telles que la gestion des risques dans les PME, un sujet jusqu'alors peu exploré, ou encore les enjeux ou difficultés des nouveaux effets de levier de la performance que sont la transformation numérique ou la servicisation des PMI industrielles.

Les difficultés, parfois rencontrées au cours de ce projet pour concilier les intérêts divergents, ont également fait prendre conscience aux chercheurs des enjeux, mais aussi des difficultés d'une approche réellement pragmatiste en sciences de gestion. Si les enjeux d'une telle approche sont évidents pour les sciences de gestion en raison de leur finalité d'action auprès des unités qu'ils observent (dirigeants, PME...), les contraintes qui pèsent sur la façon de conduire des recherches de ce type sont importantes : différences d'horizon temporel très marquées entre recherche académique et les attentes des praticiens, et nécessité pour les chercheurs d'avoir une approche théorique sous-tendant l'outil proposé, tandis que les praticiens souhaitent avant tout des outils pratiques et contextualisés. Cela a amené certains chercheurs du laboratoire à explorer les dimensions d'une recherche véritablement collaborative, dans laquelle les dirigeants accepteraient de mettre leur expérience au service de la recherche, en toute connaissance de cause, sans en attendre forcément un intérêt économique immédiat. L'idée d'un « tiers-lieu » dédié à l'innovation collaborative en management a émergé et est aujourd'hui explorée, notamment dans le cadre de la structure Lab'N'Biz®. Il s'agirait d'espaces de rencontres (pérennes et/ou éphémères) entre ces différents acteurs, d'un laboratoire d'expérimentation au sein duquel praticiens et chercheurs pourraient se côtoyer et travailler sur des problématiques diverses, issues dans certains cas de la réalité pratique des entreprises et dans d'autres, de la recherche, dans une visée de sciences de gestion participatives.