

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE RÔLE DU CONSULTANT EN  
GESTION DANS L'IMPLÉMENTATION DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE  
DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME)

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

ALASSANE NDONG

MAI 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à mon directeur de recherche, Azouz Ali, pour son encadrement rigoureux, sa disponibilité et la qualité de ses conseils tout au long de ce travail. Son accompagnement méthodologique et scientifique a été déterminant dans la structuration de cette recherche et dans l'aboutissement de ce mémoire.

Je remercie également les membres du corps professoral de l'Université du Québec à Montréal qui, par leurs enseignements et leurs échanges, ont contribué à enrichir ma réflexion et à renforcer mes compétences en sciences de la gestion.

Je souhaite adresser mes sincères remerciements aux dirigeants de PME et aux consultants en gestion qui ont accepté de participer à cette recherche. Leur disponibilité, leur ouverture et la richesse de leurs témoignages ont constitué une contribution essentielle à la réalisation de ce mémoire.

Une mention toute particulière à ma petite sœur, Madjiguene Ndong, pour son soutien indéfectible, sa patience infinie et sa confiance inébranlable. Son accompagnement fraternel a été d'une valeur inestimable tout au long de ce parcours.

Enfin, je tiens à remercier mes proches pour leur soutien constant, leur patience et leurs encouragements tout au long de ce parcours académique. Leur appui a été une source de motivation précieuse dans les moments plus exigeants de la rédaction.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Remerciements</b> . . . . .	<b>ii</b>
<b>Table des matières</b> . . . . .	<b>iii</b>
<b>Liste des figures</b> . . . . .	<b>vi</b>
<b>Liste des tableaux</b> . . . . .	<b>vii</b>
<b>Liste des abréviations, sigles et acronymes</b> . . . . .	<b>viii</b>
<b>Résumé</b> . . . . .	<b>ix</b>
<b>Abstract</b> . . . . .	<b>x</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE</b> . . . . .	<b>3</b>
1.1 Contexte : l'innovation managériale et la compétitivité des PME . . . . .	3
1.1.1 Le paradoxe des PME face à l'innovation managériale . . . . .	4
1.1.2 L'innovation managériale : un levier nécessaire mais exigeant . . . . .	4
1.1.3 Le recours à l'accompagnement externe . . . . .	5
1.2 Enjeux stratégiques : la PME face au changement managérial . . . . .	5
1.2.1 La capacité du dirigeant à prendre du recul . . . . .	6
1.2.2 La capacité à piloter le changement . . . . .	6
1.2.3 La tension entre autonomie et dépendance . . . . .	6
1.3 Le recours au consultant en gestion : une solution ambivalente . . . . .	7
1.4 Problématique de recherche : un angle mort dans la littérature . . . . .	7
1.5 Question de recherche et objectifs . . . . .	9
1.6 Intérêt scientifique et managérial de la recherche . . . . .	10
<b>2 CADRE THÉORIQUE</b> . . . . .	<b>11</b>
2.1 Les PME : une forme organisationnelle à part entière . . . . .	11
2.1.1 La centralité du dirigeant : atout ou verrou ? . . . . .	12
2.1.2 La faible formalisation : entre flexibilité et fragilité . . . . .	12
2.1.3 Les limites des modèles analytiques existants . . . . .	13
2.2 L'innovation managériale : un concept riche mais sous-spécifié . . . . .	13
2.2.1 Définitions concurrentes et enjeux de délimitation . . . . .	14
2.2.2 Les modèles processuels et leurs limites . . . . .	14
2.2.3 L'appropriation : condition centrale, rarement théorisée comme telle . . . . .	15
2.3 Le consultant en gestion : entre expertise et médiation . . . . .	16
2.3.1 Le modèle de l'expertise : fondements et limites . . . . .	16
2.3.2 La consultation de processus et les registres d'accompagnement . . . . .	17
2.3.3 Le consultant en PME : un rôle hybride sous-théorisé . . . . .	18
2.4 Synthèse critique et cadre d'analyse . . . . .	19

2.4.1	Trois tensions constitutives du phénomène étudié . . . . .	19
2.4.2	Le cadre d'analyse retenu . . . . .	19
<b>3</b>	<b>MÉTHODOLOGIE . . . . .</b>	<b>23</b>
3.1	Posture épistémologique et approche de recherche . . . . .	23
3.2	Stratégie de recherche qualitative . . . . .	24
3.3	Sélection des cas et des participants . . . . .	25
3.4	Collecte des données . . . . .	26
3.5	Analyse des données . . . . .	27
3.6	Critères de rigueur scientifique et considérations éthiques . . . . .	27
3.7	Limites méthodologiques et posture réflexive du chercheur . . . . .	28
<b>4</b>	<b>Présentation des résultats . . . . .</b>	<b>30</b>
4.1	Analyse des données issues des PME . . . . .	30
4.1.1	Contexte et déclenchement des projets d'innovation managériale . . . . .	30
4.1.2	Types d'innovations managériales mises en œuvre . . . . .	31
4.1.3	Obstacles rencontrés par les PME dans l'implémentation de l'innovation managériale . . . . .	32
4.1.4	Résultats perçus et appropriation des innovations managériales . . . . .	34
4.2	Analyse des données issues des consultants . . . . .	35
4.2.1	Une posture d'entrée fondée sur l'écoute et la compréhension du contexte PME . . . . .	36
4.2.2	Le consultant comme expert structurant : clarifier sans rigidifier . . . . .	36
4.2.3	Un rôle de facilitateur au cœur des dynamiques humaines et relationnelles . . . . .	37
4.2.4	Le consultant comme coach du dirigeant et catalyseur d'autonomie . . . . .	38
4.2.5	Méthodes et outils mobilisés dans l'intervention en PME . . . . .	39
4.2.6	Difficultés et contraintes rencontrées dans l'intervention en PME . . . . .	40
4.2.7	Facteurs de succès et impacts perçus des interventions . . . . .	41
4.3	Analyse transversale des discours des consultants et des dirigeants de PME : convergences, tensions et mécanismes d'appropriation de l'innovation managériale . . . . .	43
<b>5</b>	<b>Discussion . . . . .</b>	<b>46</b>
5.1	Discussion des résultats à la lumière du cadre théorique . . . . .	46
5.1.1	Le rôle du consultant en PME : une réinvention au-delà des modèles classiques . . . . .	46
5.1.1.1	La remise en question des modèles prescriptifs du conseil à l'épreuve du contexte PME . . . . .	47
5.1.1.2	Une trajectoire d'intervention hybride, processuelle et relationnelle . . . . .	48
5.1.1.3	L'adaptation contextuelle et la gestion des temporalités comme leviers d'efficacité . . . . .	50
5.1.1.4	Les mécanismes d'appropriation interne et la participation située des acteurs . . . . .	51
5.1.2	L'innovation managériale en PME : un processus de co-construction pilotée . . . . .	52
5.1.2.1	Dépasser l'innovation comme « objet » : une lecture processuelle et située . . . . .	52
5.1.2.2	La structuration externe : condition de mise en mouvement, mais jamais garantie de transformation . . . . .	53

5.1.2.3	La co-construction pilotée : interdépendance consultant - dirigeant et fabrication locale des usages . . . . .	53
5.1.2.4	Le pilotage interne du dirigeant : levier majeur et ambivalence structurelle . . . . .	54
5.1.2.5	Le consultant comme médiateur et catalyseur d'apprentissage : la consultation de processus en contexte PME . . . . .	55
5.1.2.6	Une dynamique incrémentale et réversible : stabiliser sans « dénaturer » la PME . . . . .	55
5.1.2.7	Pérennisation : internaliser le pilotage et construire des relais . . . . .	56
5.2	Proposition d'un modèle conceptuel du rôle du consultant en gestion dans la mise en œuvre de l'innovation managériale en PME . . . . .	57
5.2.1	Les antécédents : contraintes organisationnelles et déclenchement réactif du recours au consultant . . . . .	59
5.2.2	La phase d'entrée : l'expertise structurante comme mécanisme de cadrage et de légitimation . . . . .	59
5.2.3	Le mécanisme central : l'évolution des postures vers facilitation et médiation pour soutenir la co-construction . . . . .	60
5.2.4	Le dirigeant comme acteur pivot : pilotage incarné, production de sens et apprentissage managérial . . . . .	61
5.2.5	Les mécanismes d'appropriation : traduction locale, ajustements incrémentaux et relais internes . . . . .	62
5.2.6	Les effets et la pérennisation : une réussite définie par l'autonomisation plutôt que par la présence du consultant . . . . .	62
5.3	Apports théoriques et contributions de la recherche . . . . .	63
5.3.1	Repenser l'innovation managériale comme trajectoire organisationnelle située . . . . .	64
5.3.2	Une contribution processuelle à la théorie du conseil en gestion . . . . .	64
5.3.3	Une contribution spécifique aux études sur les PME : la centralité ambivalente du dirigeant . . . . .	65
5.3.4	L'appropriation organisationnelle comme condition centrale (et fragile) de l'innovation . . . . .	66
5.3.5	Le modèle conceptuel comme contribution intégrative . . . . .	67
5.4	Implications managériales . . . . .	68
5.5	Limites de la recherche et pistes de recherches futures . . . . .	69
5.5.1	Limites de la recherche . . . . .	69
5.5.2	Pistes de recherches futures . . . . .	70
	<b>Conclusion générale . . . . .</b>	<b>71</b>
	<b>A Guide d'entretien semi-dirigé (Consultants en gestion) . . . . .</b>	<b>76</b>
	<b>B Guide d'entretien semi-dirigé (Dirigeants de PME) . . . . .</b>	<b>79</b>
	<b>C Table de codage thématique issue de l'analyse NVivo . . . . .</b>	<b>81</b>
	<b>D Extrait de retranscription anonymisée d'un entretien semi-dirigé . . . . .</b>	<b>83</b>
	<b>E Formulaire de consentement (dirigeants de PME) . . . . .</b>	<b>86</b>
	<b>F Formulaire de consentement (consultants en gestion) . . . . .</b>	<b>88</b>
	<b>G Certificat d'approbation éthique . . . . .</b>	<b>90</b>

## LISTE DES FIGURES

2.1	Cadre d'analyse théorique : rôle du consultant dans l'innovation managériale en PME	21
5.1	Modèle conceptuel du rôle du consultant en gestion dans l'implémentation de l'innovation managériale en PME (issu de l'analyse empirique)	49
5.2	Le caractère circulaire et itératif de l'innovation managériale en PME	58
G.1	Certificat d'approbation éthique	90

## LISTE DES TABLEAUX

C.1	Table de codage thématique issue de l'analyse NVivo . . . . .	82
-----	---	----

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PME	Petites et moyennes entreprises
UQAM	Université du Québec à Montréal

## RÉSUMÉ

Les petites et moyennes entreprises (PME) occupent une place importante dans le tissu économique canadien et dans celui des pays industrialisés. Elles regroupent une grande part des emplois et contribuent fortement au développement économique local. Confrontées à des besoins croissants d'adaptation de leurs pratiques de gestion, ces organisations doivent composer avec plusieurs contraintes structurelles, notamment des capacités internes limitées, une forte concentration décisionnelle autour du dirigeant et une faible formalisation des processus. Ces caractéristiques rendent les démarches d'innovation managériale particulièrement difficiles à mettre en œuvre à l'interne. Le recours à des consultants en gestion constitue dès lors une réponse fréquente à ces difficultés. Or, si la littérature en sciences de la gestion a largement étudié le rôle du conseil dans les grandes entreprises, elle s'est moins intéressée à la manière dont les consultants interviennent concrètement dans les PME afin de soutenir l'introduction de nouvelles pratiques managériales. Ce mémoire cherche à combler cette lacune.

Cette recherche vise à analyser le rôle du consultant en gestion dans la mise en œuvre de l'innovation managériale en PME. Inscrite dans une posture interprétative, elle adopte une approche qualitative exploratoire. Les données ont été recueillies à partir de dix entretiens semi-dirigés : cinq auprès de dirigeants de PME ayant conduit un projet d'innovation managériale accompagné par un consultant, et cinq auprès de consultants intervenant régulièrement dans ce type d'organisations. Les entretiens, réalisés en vidéoconférence, ont duré entre quarante et cinquante minutes et ont été analysés à l'aide d'une méthode d'analyse thématique.

Les résultats montrent que le consultant ne se limite pas à un rôle d'expert prescripteur de solutions standardisées. Son intervention repose plutôt sur trois dimensions complémentaires : l'expertise structurante, la facilitation des échanges et l'accompagnement du dirigeant. Ce rôle se construit progressivement selon le contexte organisationnel de la PME et la qualité de la relation établie avec le dirigeant. L'innovation managériale en PME apparaît ainsi comme un processus de co-construction reposant sur un mode de travail conjoint et asymétrique dans lequel le consultant apporte un cadrage méthodologique et un regard critique externe, tandis que le dirigeant conserve le pilotage stratégique et l'autorité décisionnelle. Ce processus demeure progressif, fragile et fortement dépendant de l'intégration des nouvelles pratiques par les acteurs internes.

Cette recherche contribue à trois champs de la littérature : une lecture dynamique de l'innovation managériale, conçue comme une trajectoire organisationnelle plutôt que comme un modèle transférable ; une conceptualisation renouvelée du conseil en gestion, qui positionne le consultant comme un acteur de médiation plutôt que comme un simple expert ; et une analyse de la centralité ambivalente du dirigeant en PME, à la fois levier et frein du changement. Sur le plan pratique, les résultats fournissent des repères utiles aux dirigeants, aux consultants et aux organismes d'accompagnement souhaitant favoriser l'adoption durable de nouvelles pratiques de gestion.

**Mots-clés :** innovation managériale, consultant en gestion, PME, accompagnement organisationnel, co-construction, approche qualitative

## ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play an important role in the Canadian economy and in the economies of industrialized countries. They account for a large share of employment and contribute significantly to local economic development. Faced with growing pressures to adapt their management practices, these organizations must cope with several structural constraints, including limited internal capacities, strong decision-making centralization around the owner-manager, and low levels of process formalization. These characteristics make managerial innovation initiatives particularly difficult to implement internally. As a result, the use of management consultants has become a common response to these challenges. While management literature has extensively examined consulting practices in large organizations, less attention has been paid to how consultants concretely intervene in SMEs to support the implementation of new managerial practices. This thesis seeks to address this gap.

The purpose of this research is to analyze the role of management consultants in the implementation of managerial innovation within SMEs. Grounded in an interpretive perspective, the study adopts an exploratory qualitative approach. Data were collected through ten semi-structured interviews : five with SME owner-managers who had undertaken a managerial innovation project supported by a consultant, and five with management consultants regularly working with SMEs. The interviews were conducted via videoconference, lasted between forty and fifty minutes, and were analyzed using thematic analysis.

The findings show that consultants do not merely act as experts prescribing standardized solutions. Their intervention relies on three complementary dimensions : structuring expertise, facilitation of interactions, and support for the owner-manager. This role develops progressively according to the SME's organizational context and the quality of the relationship established with the owner-manager. Managerial innovation in SMEs thus appears as a co-constructed process based on a collaborative yet asymmetrical working relationship in which the consultant provides methodological guidance and an external critical perspective, while the owner-manager retains strategic leadership and decision-making authority. This process remains progressive, fragile, and highly dependent on the integration of new practices by internal actors.

This research contributes to three areas of the literature : a dynamic understanding of managerial innovation conceived as an organizational trajectory rather than a transferable model ; a renewed conceptualization of management consulting that positions the consultant as a mediator rather than merely an expert ; and an analysis of the ambivalent centrality of the SME owner-manager, viewed both as a driver and a constraint in organizational change. From a practical perspective, the findings provide useful insights for owner-managers, consultants, and support organizations seeking to encourage the sustainable adoption of new management practices.

Keywords : managerial innovation, management consulting, SMEs, organizational support, co-construction, qualitative approach

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'environnement économique et technologique des dernières décennies a profondément transformé les conditions dans lesquelles les organisations évoluent. La mondialisation, le développement du numérique et l'intensification de la concurrence obligent les entreprises à adapter continuellement leurs pratiques de gestion (Damanpour, 2014). Cette pression touche particulièrement les petites et moyennes entreprises, qui représentent l'essentiel du tissu économique dans la plupart des pays industrialisés. Au Canada, comme dans l'ensemble des pays de l'OCDE, les PME constituent la grande majorité des entreprises actives et jouent un rôle important dans la création d'emplois et le développement économique des territoires (OCDE, 2005).

Pour ces organisations, l'innovation ne se limite pas au développement de nouveaux produits ou à l'adoption de technologies récentes. Elle passe également par des transformations dans les pratiques de gestion et dans les modes de fonctionnement de l'entreprise. Cela peut concerner la répartition des rôles, les outils de pilotage, le style de leadership ou encore les mécanismes de coordination interne. Ce type de transformation, qualifié d'innovation managériale, est défini et analysé au chapitre 1.

Dans les PME, ce type d'innovation prend souvent une forme progressive et adaptée au fonctionnement de l'entreprise. Damanpour (2014) souligne qu'il s'agit moins de transformations radicales que d'ajustements successifs qui touchent l'organisation du travail, la coordination interne ou les pratiques du dirigeant, comme l'introduction de réunions d'équipe régulières, la mise en place d'outils de suivi ou la délégation de certaines responsabilités. Bien que modestes en apparence, ces changements peuvent produire des effets importants sur le fonctionnement de l'organisation lorsqu'ils sont réellement intégrés dans les pratiques de l'entreprise.

L'OCDE (2005), dans le Manuel d'Oslo, reconnaît d'ailleurs l'innovation organisationnelle comme une catégorie d'innovation à part entière. L'innovation managériale s'inscrit dans cette logique puisqu'elle transforme les pratiques de gestion, les modes de coordination et les processus de décision. Sa mise en œuvre demeure toutefois complexe, puisqu'elle touche aux habitudes de travail, aux relations entre les acteurs et aux équilibres internes de l'organisation. Les résistances qui apparaissent dans ces démarches sont donc souvent davantage humaines et culturelles que techniques.

Les PME font face à des contraintes structurelles qui compliquent la conduite du changement.

Ces contraintes, analysées en détail au chapitre 1, expliquent en grande partie pourquoi de nombreuses PME font appel à des consultants en gestion pour soutenir leurs démarches de transformation.

Les consultants apportent un regard extérieur sur l'organisation, des méthodes de travail et une expertise dont le dirigeant ne dispose pas toujours à l'interne (Schein, 2016) Cette intervention soulève toutefois plusieurs questions sur la manière dont les consultants adaptent concrètement leur rôle aux réalités des PME, un aspect encore peu documenté dans la littérature. C'est cette lacune qui fonde la problématique du présent mémoire.

Ce mémoire vise à comprendre comment le consultant en gestion adapte son rôle et ses pratiques aux contraintes organisationnelles des PME afin de soutenir la mise en œuvre durable de l'innovation managériale. La question centrale de la recherche est la suivante : comment le consultant en gestion adapte-t-il son rôle et ses pratiques aux contraintes organisationnelles des PME pour soutenir la mise en œuvre durable de l'innovation managériale ? Trois objectifs spécifiques structurent cette démarche, présentés en détail à la section 1.5.

Pour répondre à cette question, une recherche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-dirigés a été réalisée. Dix entretiens ont été menés : cinq auprès de dirigeants de PME ayant vécu une démarche d'innovation managériale accompagnée par un consultant, et cinq auprès de consultants intervenant régulièrement dans des PME. Les données recueillies ont été analysées selon une approche thématique dans une perspective interprétative.

Le mémoire est structuré en cinq chapitres. Le premier présente la problématique de recherche en examinant les défis des PME face à l'innovation managériale et les tensions liées au recours au consultant. Le deuxième expose le cadre théorique mobilisé autour des PME, de l'innovation managériale et du conseil en gestion. Le troisième décrit la méthodologie de recherche. Le quatrième présente les résultats issus des entretiens réalisés sur le terrain. Enfin, le cinquième chapitre discute les résultats à la lumière du cadre théorique, présente les contributions et les limites de la recherche, puis propose des pistes pour de futurs travaux.

# CHAPITRE 1

## PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Ce premier chapitre pose les fondements de la recherche. Il part d'un constat empirique : les PME ont besoin d'innover sur le plan managérial, mais elles disposent rarement des ressources internes nécessaires pour conduire ces transformations. Ce constat est bien présent dans la pratique, mais demeure encore relativement peu exploré dans la littérature académique. Le chapitre s'organise autour de quatre axes : les contraintes structurelles des PME face à l'innovation managériale, les enjeux stratégiques qui en découlent, l'ambivalence du recours au consultant en gestion et, enfin, la lacune scientifique qui fonde la question de recherche.

### 1.1 Contexte : l'innovation managériale et la compétitivité des PME

Contrairement aux grandes entreprises, les PME disposent rarement des moyens organisationnels nécessaires pour financer des programmes de transformation importants ou recruter des spécialistes du changement. Leur compétitivité repose davantage sur leur agilité, leur proximité avec les clients et leur rapidité décisionnelle (Julien, 1997). Ces atouts ne peuvent toutefois être maintenus sans un minimum de structuration des pratiques de gestion. La capacité des PME à rester compétitives dépend donc en partie de leur aptitude à faire évoluer leurs modes de fonctionnement internes.

C'est dans ce contexte que s'inscrit l'innovation managériale. Ce type de transformation touche les pratiques de gestion, les modes de coordination et les processus de décision. Cette notion est définie et analysée en détail au chapitre 2. En contexte de PME, ces transformations prennent souvent une forme progressive et touchent directement l'organisation du travail, la coordination interne ou les pratiques du dirigeant. C'est cette capacité d'adaptation qui distingue souvent l'innovation managériale en PME de celle observée dans les grandes organisations (Damanpour, 2014).

La mise en œuvre de ces changements demeure toutefois complexe. Plusieurs caractéristiques propres aux PME freinent les démarches de transformation, comme le montrent les sections suivantes.

### **1.1.1 Le paradoxe des PME face à l'innovation managériale**

Les PME font face à un paradoxe en matière d'innovation managériale. D'un côté, leur petite taille, la rapidité des décisions et la proximité entre les acteurs peuvent laisser penser qu'elles sont particulièrement capables de se transformer rapidement. À l'inverse, ces mêmes caractéristiques peuvent devenir des obstacles lorsque les transformations touchent directement les pratiques de gestion (Julien, 1997).

Le premier frein concerne la place centrale du dirigeant. Dans une PME, celui-ci cumule souvent plusieurs fonctions à la fois : stratège, gestionnaire opérationnel et principal responsable des relations avec les équipes (Torres, 2003). Cette concentration des responsabilités favorise la rapidité décisionnelle, mais elle peut aussi limiter les possibilités de transformation lorsque le dirigeant hésite à remettre en question ses propres pratiques ou à déléguer certaines responsabilités. L'évolution de l'organisation dépend alors fortement d'un seul acteur. Yu et al. (2022) montrent également que les attentes et l'implication du dirigeant influencent directement la capacité des PME à adopter de nouvelles pratiques managériales.

Le deuxième frein tient à la faible formalisation des pratiques. Dans de nombreuses PME, la coordination repose principalement sur des échanges informels et des habitudes de travail peu structurées. Ce fonctionnement peut être efficace dans les petites structures, mais il devient plus fragile à mesure que l'entreprise se développe. En l'absence de règles stabilisées et partagées, les changements introduits risquent de demeurer temporaires ou dépendants de certaines personnes clés.

L'innovation managériale exige donc un minimum de structuration pour assurer la pérennisation des transformations, sans éliminer la souplesse qui caractérise les PME.

### **1.1.2 L'innovation managériale : un levier nécessaire mais exigeant**

L'innovation managériale ne représente pas un simple avantage pour les PME, mais une nécessité liée à leur capacité à demeurer compétitives dans un environnement en constante évolution. Damanpour (2014) souligne que ce type d'innovation touche plusieurs dimensions de l'organisation, notamment la coordination du travail, les relations hiérarchiques et les processus de prise de décision. Contrairement à l'implantation d'un outil technologique, elle transforme les façons de travailler ainsi que les interactions quotidiennes entre les acteurs de l'entreprise. Chatterjee, Chaudhuri, Vrontis et Galati (2023) confirment d'ailleurs que la capacité d'innovation organisationnelle des PME dépend étroitement des pratiques de gestion déjà en place et des modalités d'introduction des nouvelles pratiques dans l'organisation.

Ce type de transformation exige du temps, des ajustements progressifs et une capacité de réflexion sur les pratiques existantes. Or, dans les PME, le temps constitue une ressource limitée. Les dirigeants sont fortement mobilisés par les activités opérationnelles et les employés occupent souvent plusieurs fonctions à la fois. Dans ce contexte, trouver l'espace nécessaire pour analyser les pratiques existantes et réfléchir aux changements à mettre en place devient un défi important.

La mise en œuvre de nouvelles pratiques suppose également l'adhésion des acteurs concernés. Une nouvelle pratique de gestion ne peut être imposée durablement sans compréhension ni participation des équipes. Les employés doivent progressivement comprendre les objectifs du changement et intégrer les nouvelles pratiques dans leur travail quotidien. En contexte de PME, où les relations reposent souvent sur des habitudes et des équilibres informels, ces transformations peuvent susciter des résistances ou des inquiétudes. C'est pourquoi un accompagnement adapté apparaît souvent nécessaire pour soutenir le processus de changement.

### **1.1.3 Le recours à l'accompagnement externe**

Face à ces contraintes, de nombreuses PME font appel à des consultants en gestion afin de soutenir leurs démarches de changement. Le recours à un accompagnement externe permet généralement d'apporter des méthodes, des outils et un regard extérieur que l'organisation ne possède pas toujours à l'interne. Cette intervention soulève toutefois plusieurs tensions, un aspect développé à la section 1.3. Cette ambivalence constitue un enjeu central de la recherche.

## **1.2 Enjeux stratégiques : la PME face au changement managérial**

Les tensions présentées précédemment soulèvent plusieurs enjeux stratégiques qui influencent la capacité des PME à conduire des démarches d'innovation managériale. Ces enjeux concernent autant le rôle du dirigeant que les conditions organisationnelles permettant de soutenir le changement dans le temps. Chatterjee et al. (2023) montrent que les pratiques managériales et la capacité à conduire le changement influencent directement le fonctionnement organisationnel des PME.

Trois dimensions apparaissent particulièrement importantes : la capacité du dirigeant à prendre du recul sur ses pratiques de gestion, la capacité de l'organisation à piloter le changement de manière cohérente et la tension entre l'autonomie de la PME et le recours à une expertise externe. Ces enjeux influencent directement la manière dont les consultants interviennent dans les PME.

### **1.2.1 La capacité du dirigeant à prendre du recul**

La difficulté du dirigeant à prendre du recul ne tient pas uniquement à un manque de volonté de changer, mais aussi au manque de temps et de distance par rapport aux urgences du quotidien. Les urgences opérationnelles occupent une place importante et orientent souvent l'action vers la résolution immédiate des problèmes au détriment d'une réflexion à plus long terme sur l'évolution de l'organisation.

Dans ce contexte, le changement managérial suppose la création d'espaces permettant au dirigeant de prendre du recul sur ses pratiques, d'identifier certaines limites organisationnelles et d'envisager progressivement d'autres façons de fonctionner.

### **1.2.2 La capacité à piloter le changement**

L'enjeu consiste à trouver un équilibre entre un niveau de structuration suffisant pour soutenir les nouvelles pratiques et le maintien de la flexibilité propre aux PME. Une formalisation excessive risque d'alourdir le fonctionnement de l'organisation, tandis qu'une absence de structure peut fragiliser la continuité du changement. Autissier, Moutot, Johnson et Metais-Wiersch (2022) rappellent d'ailleurs que la conduite du changement nécessite un minimum de structuration afin d'assurer la cohérence des actions engagées et la stabilisation des changements dans le temps.

### **1.2.3 La tension entre autonomie et dépendance**

Le recours à un consultant permet aux PME d'accéder à une expertise et à des méthodes qu'elles ne possèdent pas toujours à l'interne. Cette aide extérieure peut faciliter la structuration du changement et soutenir le dirigeant dans la conduite des transformations organisationnelles.

Ce recours comporte toutefois un risque : lorsque l'intervention repose davantage sur l'expertise externe que sur le développement des capacités internes, les pratiques introduites peuvent perdre en continuité après le départ du consultant. L'enjeu consiste donc à mobiliser l'expertise du consultant de manière à renforcer progressivement les capacités internes de la PME plutôt qu'à créer une dépendance durable envers l'intervenant externe.

Ces tensions montrent que le changement managérial en PME ne repose pas uniquement sur l'introduction de nouveaux outils ou de nouvelles pratiques. Il implique des arbitrages constants

entre structure et flexibilité, soutien externe et autonomie organisationnelle.

### **1.3 Le recours au consultant en gestion : une solution ambivalente**

Les modèles classiques du conseil en gestion présentent également certaines limites dans le contexte des PME. Schein (2016) montre que plusieurs approches du conseil reposent sur une logique prescriptive. Le consultant analyse alors la situation et formule des recommandations que l'organisation est appelée à appliquer. Or, les solutions standardisées tiennent rarement compte de la réalité particulière de chaque PME et peuvent susciter davantage de résistances lorsqu'elles sont perçues comme trop éloignées du contexte de l'entreprise.

Schein et Schein (2021) rappellent également que l'efficacité du conseil repose largement sur la capacité du consultant à construire une relation d'aide favorisant l'écoute, l'adaptation et la co-construction du changement avec les acteurs de l'organisation.

L'innovation managériale nécessite une adaptation étroite aux caractéristiques de chaque organisation. À l'inverse, une approche fondée uniquement sur l'écoute et la facilitation peut aussi montrer certaines limites. Les dirigeants de PME attendent souvent du consultant qu'il apporte des repères concrets, une méthode et des outils directement applicables. Le consultant doit donc naviguer en permanence entre un rôle d'accompagnement et des attentes plus opérationnelles, ce qui constitue l'une des ambivalences centrales du recours au consultant en PME. Ces constats montrent que les interventions en PME demeurent difficiles à comprendre à partir des modèles classiques du conseil en gestion, une réflexion qui sera approfondie dans le cadre théorique présenté au chapitre 2.

### **1.4 Problématique de recherche : un angle mort dans la littérature**

Les recherches en sciences de la gestion abordent généralement l'innovation managériale et le conseil en gestion comme deux domaines séparés. D'un côté, les travaux sur l'innovation managériale se sont surtout intéressés aux grandes organisations disposant de ressources importantes et de structures formelles dédiées au changement. Les recherches de Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) ainsi que celles de Damanpour (2014) ont permis de mieux comprendre les caractéristiques de ces innovations et leurs effets sur les organisations. En revanche, ces travaux expliquent moins concrètement comment les changements sont mis en place au quotidien et quel rôle jouent les acteurs qui accompagnent ces transformations.

De leur côté, les recherches sur le conseil en gestion portent principalement sur les rôles du consultant, les méthodes d'intervention et les relations avec les organisations clientes. Ces recherches montrent que le consultant peut intervenir selon différents rôles selon les situations rencontrées. Toutefois, ces modèles ont souvent été développés à partir de grandes organisations et prennent peu en compte certaines réalités propres aux PME, comme la centralisation des décisions autour du dirigeant, la faible formalisation des pratiques ou la pression constante des activités opérationnelles.

Cette séparation entre les recherches sur l'innovation managériale et celles sur le conseil en gestion rend plus difficile la compréhension des interventions réalisées dans les PME. Plusieurs auteurs, dont Volberda, Van Den Bosch et Mihalache (2014) ainsi que Damanpour (2014), soulignent d'ailleurs que les travaux sur l'innovation managériale demeurent encore fragmentés. Les recherches expliquent encore peu comment les consultants accompagnent concrètement les démarches de changement dans des organisations disposant de capacités organisationnelles réduites et de structures souvent informelles. Cette limite apparaît particulièrement importante dans le contexte des PME. Dans ces organisations, le dirigeant occupe généralement une place centrale dans les décisions et dans la coordination des activités. Les pratiques de gestion sont souvent peu formalisées et les changements prennent davantage la forme d'ajustements progressifs que de transformations planifiées à grande échelle. Les modèles développés à partir des grandes entreprises rendent donc difficilement compte de ces réalités.

Un autre élément demeure encore peu étudié dans la littérature : la manière dont les consultants font évoluer leur intervention au cours du changement. Les recherches présentent souvent des rôles relativement fixes du consultant, comme l'expert, le facilitateur ou le coach. Pourtant, dans la pratique, les interventions semblent beaucoup plus mouvantes. Les consultants doivent ajuster leur manière d'intervenir selon les réactions du dirigeant, les résistances des équipes ou les contraintes opérationnelles de l'entreprise.

Les travaux existants abordent également peu la question du maintien des nouvelles pratiques après le départ du consultant. Or, dans plusieurs PME, les changements introduits pendant l'intervention peuvent progressivement s'affaiblir lorsque les équipes ne s'approprient pas réellement les nouvelles pratiques ou lorsque celles-ci reposent trop fortement sur la présence du consultant.

C'est à partir de ces constats que s'inscrit cette recherche. Le mémoire cherche à mieux comprendre comment les consultants en gestion adaptent leurs interventions aux réalités des PME et comment les nouvelles pratiques de gestion peuvent être intégrées de manière durable dans l'organisation.

## 1.5 Question de recherche et objectifs

Les sections précédentes ont mis en évidence plusieurs tensions liées à l'innovation managériale en contexte de PME : la vulnérabilité structurelle de ces organisations face au changement, l'ambivalence du recours au consultant et les limites des travaux portant sur l'articulation entre conseil en gestion et innovation managériale.

La question centrale de cette recherche est la suivante :

Comment le consultant en gestion adapte-t-il son rôle et ses pratiques aux contraintes organisationnelles des PME pour soutenir la mise en œuvre durable de l'innovation managériale ?

Cette question repose sur l'idée que le rôle du consultant ne constitue pas une fonction fixe ou uniforme. Schein (2016) montre que l'efficacité du conseil dépend largement de la capacité du consultant à comprendre le contexte organisationnel et à ajuster son intervention en conséquence. Torres (2003) rappelle de son côté que les PME présentent des caractéristiques particulières, notamment des capacités internes limitées, une forte centralisation des décisions et des relations de travail plus personnalisées que dans les grandes organisations.

L'objectif de cette recherche n'est pas de mesurer l'efficacité des consultants à partir d'indicateurs quantitatifs. Il s'agit plutôt de comprendre, à partir du discours des acteurs concernés, comment les consultants adaptent leurs modes d'intervention au cours des démarches de changement. La recherche vise également à identifier les principaux obstacles rencontrés dans ces interventions ainsi que les conditions favorisant l'adoption durable des nouvelles pratiques de gestion.

Trois objectifs spécifiques structurent cette démarche. Le premier consiste à analyser la manière dont les consultants interprètent le contexte des PME et ajustent leurs pratiques d'intervention. Schein (2016) montre que cette capacité d'adaptation constitue un élément central de l'efficacité du conseil, tandis que les formes d'accompagnement varient selon la relation construite avec l'organisation et les besoins spécifiques du dirigeant.

Le deuxième objectif vise à documenter les difficultés rencontrées lors des démarches de changement ainsi que les stratégies mobilisées pour y répondre. Julien (1997), Torres (2003) et Marcaillou et Béjar (2021) identifient plusieurs contraintes propres aux PME, notamment la surcharge du dirigeant, la faible formalisation des pratiques et les résistances liées aux habitudes de travail.

Enfin, le troisième objectif porte sur les mécanismes d'appropriation qui permettent aux nouvelles pratiques de gestion de se maintenir après le départ du consultant. Cette question rejoint les

travaux de Rogers (2003), de Damanpour (2014) et de Santoni (2018) sur la durabilité des transformations organisationnelles.

## **1.6 Intérêt scientifique et managérial de la recherche**

Cette recherche présente un intérêt à la fois scientifique et pratique. Sur le plan scientifique, elle contribue d'abord aux travaux portant sur l'innovation managériale en contexte de PME, un terrain encore moins étudié que celui des grandes organisations. Elle permet également de mieux comprendre le rôle du consultant en gestion dans les démarches de changement organisationnel, en montrant que celui-ci mobilise différentes façons d'intervenir selon les situations rencontrées. Enfin, cette recherche considère les PME comme des organisations possédant leur propre manière de fonctionner, plutôt que comme des versions réduites des grandes entreprises.

Sur le plan pratique, les résultats de cette recherche peuvent être utiles à plusieurs catégories d'acteurs. Les dirigeants de PME pourront y trouver des repères pour mieux préparer et accompagner les démarches de changement au sein de leur organisation. Les consultants en gestion pourront s'appuyer sur ces résultats pour ajuster leurs méthodes d'intervention aux réalités spécifiques des PME. Enfin, les organismes d'accompagnement et de soutien aux entreprises pourront utiliser ces constats afin de développer des formes d'accompagnement mieux adaptées aux besoins des PME.

## CHAPITRE 2

### CADRE THÉORIQUE

Le chapitre précédent a permis de préciser la problématique de recherche et de mettre en évidence une lacune dans la littérature : les liens entre le conseil en gestion et l'innovation managériale en contexte de PME demeurent encore peu étudiés. Ce chapitre présente les bases théoriques mobilisées pour analyser ce phénomène. Trois axes structurent la démarche : les spécificités organisationnelles des PME (section 2.1), les conceptions de l'innovation managériale (section 2.2) et les modèles d'intervention du consultant en gestion (section 2.3). Ces travaux sont examinés de manière critique afin de mieux comprendre leurs apports, leurs limites et les tensions présentes dans la littérature. La section 2.4 propose ensuite un cadre d'analyse permettant d'articuler ces différents éléments. Les concepts de posture, registre d'intervention, modalité et mécanisme sont définis au sein de la section 2.3.2, dont les usages demeurent parfois confondus dans la littérature.

#### **2.1 Les PME : une forme organisationnelle à part entière**

La définition des PME constitue, dès le départ, un sujet débattu dans la littérature. Les approches quantitatives dominantes, fondées sur des critères d'effectif ou de chiffre d'affaires (OCDE, 2005 ; Statistique Canada), facilitent les comparaisons entre pays et entre secteurs d'activité. Elles rendent toutefois moins visibles les caractéristiques organisationnelles qui distinguent les PME des grandes entreprises, comme leurs modes de fonctionnement, leurs logiques de gouvernance ou leurs conditions d'évolution.

Les travaux de Julien (1997) et de Torres (2003) montrent que la PME constitue une forme organisationnelle à part entière, avec des logiques de fonctionnement différentes de celles des grandes entreprises. Deux caractéristiques structurent particulièrement cette différence : la centralité du dirigeant et la faible formalisation des pratiques, analysées successivement dans les sections suivantes.

### **2.1.1 La centralité du dirigeant : atout ou verrou ?**

L'un des traits les plus souvent associés aux PME concerne la place centrale occupée par le dirigeant dans le fonctionnement de l'organisation. Les travaux de Julien (1997) et de Torres (2003) montrent que cette concentration des responsabilités permet généralement de prendre des décisions rapidement et de réagir avec souplesse aux changements de l'environnement. Toutefois, cette forte centralisation peut également créer une dépendance importante envers le dirigeant, particulièrement lorsque celui-ci hésite à modifier ses propres pratiques de gestion. Comme le soulignent Yu, Wang, Li et Lin (2022), l'évolution de l'organisation demeure souvent limitée lorsque le dirigeant lui-même résiste au changement.

Cette centralité ne doit cependant pas être considérée uniquement comme un obstacle potentiel. Elle peut aussi devenir un levier important lorsque le dirigeant soutient activement les transformations organisationnelles et favorise l'évolution des pratiques de travail.

La littérature a longtemps présenté cette centralité comme une limite des PME par rapport aux modèles organisationnels plus formalisés des grandes entreprises. Pourtant, cette caractéristique apparaît davantage comme une réalité propre au fonctionnement des PME qu'un simple défaut organisationnel. Cette ambivalence, où le dirigeant peut agir comme moteur ou comme frein au changement, occupe une place importante dans l'analyse développée dans ce mémoire. Elle sera approfondie au chapitre 5, à partir des résultats empiriques.

### **2.1.2 La faible formalisation : entre flexibilité et fragilité**

La faible formalisation des pratiques constitue une autre caractéristique importante des PME. L'absence de procédures écrites et de mécanismes de contrôle fortement structurés donne à ces organisations une grande capacité d'adaptation et de réaction. Cette souplesse facilite souvent la prise de décision rapide et les ajustements liés aux contraintes du quotidien.

Cette faible formalisation comporte toutefois certaines limites. Les connaissances et les pratiques reposent souvent sur l'expérience des individus plutôt que sur des procédures stabilisées. Les apprentissages organisationnels deviennent alors plus difficiles à transmettre et les initiatives de changement peuvent perdre en continuité lorsque les pratiques ne sont pas suffisamment structurées.

La littérature présente des positions contrastées sur cette question. Torres (2003) considère l'informalité comme une caractéristique centrale des PME, étroitement liée à la proximité entre les

acteurs et à la flexibilité organisationnelle. À l'inverse, Damanpour (2014) souligne que l'innovation managériale nécessite un certain niveau de stabilisation des pratiques pour s'inscrire durablement dans l'organisation.

Dans cette perspective, ce mémoire considère l'informalité non comme un modèle à préserver ou à éliminer, mais comme une réalité propre au fonctionnement des PME. Le rôle du consultant consiste alors à aider l'organisation à trouver un équilibre entre structuration et souplesse, sans imposer un modèle de gestion rigide ou déconnecté du contexte de l'entreprise.

### **2.1.3 Les limites des modèles analytiques existants**

Les travaux de Julien (1997) et de Torres (2003) constituent des références importantes pour comprendre le fonctionnement des PME. Toutefois, leurs modèles présentent certaines limites qui méritent d'être soulignées. Élaborés principalement à partir d'observations réalisées dans les années 1990 et 2000, ces travaux tendent parfois à présenter les PME comme un ensemble relativement homogène, alors que les réalités organisationnelles sont beaucoup plus diversifiées.

Une PME familiale du secteur manufacturier ne fonctionne pas selon les mêmes logiques qu'une entreprise de services créatifs en forte croissance. Les modes de gestion, les ressources disponibles, les relations de travail et les rapports au changement peuvent varier considérablement d'une organisation à l'autre.

Ces réalités confirment que la gestion de l'innovation en PME repose largement sur des ajustements progressifs adaptés à la réalité de chaque organisation (Damanpour, 2014 ; Khosravi et al., 2019). Les PME partagent certaines caractéristiques communes, mais chaque organisation possède aussi sa propre manière de fonctionner et de vivre le changement. Cette perspective influence directement les choix méthodologiques présentés au chapitre 3, notamment le recours à une approche qualitative attentive aux réalités organisationnelles observées sur le terrain.

## **2.2 L'innovation managériale : un concept riche mais sous-spécifié**

L'innovation managériale a longtemps occupé une place secondaire dans les recherches sur l'innovation, largement dominées par les innovations technologiques et les innovations de produits. La reconnaissance de l'innovation organisationnelle par l'OCDE (2005), dans le Manuel d'Oslo, a contribué à renforcer la légitimité de ce champ de recherche. Malgré cela, la notion d'innovation managériale demeure encore marquée par plusieurs ambiguïtés conceptuelles.

La littérature propose des définitions variées du concept et les frontières entre innovation managériale, changement organisationnel et amélioration des pratiques de gestion restent parfois difficiles à établir. Cette diversité des approches témoigne de la richesse du concept, mais elle complique également son utilisation dans les recherches empiriques.

Les travaux mobilisés dans cette section abordent successivement les principales définitions de l'innovation managériale, les modèles processuels du changement et les mécanismes d'appropriation des nouvelles pratiques au sein des organisations. L'objectif est de mettre en évidence les apports de ces travaux, mais aussi leurs limites dans le contexte particulier des PME.

### **2.2.1 Définitions concurrentes et enjeux de délimitation**

La définition proposée par Birkinshaw, Hamel et Mol (2008), selon laquelle l'innovation managériale correspond à l'introduction de pratiques, de processus ou de structures de gestion nouveaux pour l'organisation, demeure aujourd'hui l'une des plus mobilisées dans la littérature. Cette définition couvre des changements variés, allant de la réorganisation des rôles à l'évolution des modes de gestion et de leadership. Sa portée très large constitue toutefois aussi une limite, puisqu'elle rend parfois difficile la distinction entre une véritable innovation managériale et un simple ajustement organisationnel.

Damanpour (2014) insiste sur le caractère fortement contextuel de l'innovation managériale. Une pratique peut être considérée comme nouvelle dans une organisation sans l'être nécessairement dans une autre. Cette perspective soulève une difficulté importante pour la recherche : si l'innovation dépend du contexte propre à chaque organisation, il devient plus complexe de comparer les effets des changements d'une entreprise à l'autre.

Plusieurs auteurs soulignent ainsi le caractère fragmenté de la recherche dans ce domaine (Volberda, Van Den Bosch et Mihalache, 2014 ; Khosravi, Newton et Rezvani, 2019). Cette difficulté ne remet pas en cause l'intérêt du concept. Elle montre toutefois l'importance d'étudier l'innovation managériale à partir de pratiques concrètes et de situations organisationnelles précises, particulièrement dans le contexte des PME.

### **2.2.2 Les modèles processuels et leurs limites**

Face aux limites des approches centrées uniquement sur les définitions, plusieurs auteurs ont proposé d'analyser l'innovation managériale comme un processus plutôt que comme un simple

objet organisationnel. Rogers (2003) a développé l'un des modèles les plus influents dans ce domaine. Son approche présente l'innovation comme une succession de phases comprenant la découverte, l'évaluation, l'adoption, la mise en œuvre et la confirmation. Ce modèle permet de mieux comprendre comment une pratique s'installe progressivement dans une organisation.

L'application de ce modèle au contexte des PME révèle toutefois certaines limites. Dans ces organisations, le changement managérial suit rarement une progression stable et linéaire. Les transformations avancent souvent de manière irrégulière, sous l'effet des contraintes opérationnelles, des relations de travail et des ajustements quotidiens.

Damanpour (2014) reconnaît lui-même que les modèles processuels peinent à rendre compte des retours en arrière et des réajustements qui accompagnent les transformations organisationnelles. Khosravi et al. (2019) vont plus loin en soulignant que les processus d'innovation managériale sont fortement liés au contexte propre de chaque organisation et résistent difficilement à une modélisation fondée sur des étapes fixes.

Ces limites ont des conséquences importantes pour la compréhension du rôle du consultant en PME. Si l'innovation managériale ne suit pas un parcours prévisible, le travail du consultant consiste moins à appliquer une démarche standardisée qu'à accompagner des trajectoires de changement souvent incertaines et évolutives.

### **2.2.3 L'appropriation : condition centrale, rarement théorisée comme telle**

La littérature sur l'innovation managériale accorde une place importante à l'adoption des nouvelles pratiques, mais elle analyse plus rarement en profondeur les mécanismes d'appropriation. L'appropriation désigne ici le processus par lequel les acteurs intègrent progressivement une nouvelle pratique dans leurs routines de travail et lui donnent un sens dans leur contexte organisationnel.

Rogers (2003) aborde cette dimension dans son modèle de diffusion de l'innovation, mais sans détailler les mécanismes concrets qui permettent aux pratiques de s'ancrer durablement dans les organisations. Or, l'adoption formelle d'un outil ou d'une méthode ne garantit pas son utilisation réelle dans le travail quotidien. Cette difficulté apparaît particulièrement dans les PME, où certaines pratiques mises en place pendant l'intervention du consultant disparaissent progressivement après son départ.

Piazza et Abrahamson (2020) montrent que certaines pratiques managériales sont parfois adoptées de manière superficielle, sans modifier réellement les façons de travailler de l'organisation.

Santoni (2018) souligne de son côté l'importance des acteurs internes capables de poursuivre et de soutenir les changements après la fin de l'intervention du consultant. La littérature distingue rarement de façon claire l'appropriation individuelle et l'appropriation organisationnelle. L'appropriation individuelle correspond au processus par lequel une personne intègre une nouvelle pratique dans son propre travail et l'adapte à sa réalité quotidienne. L'appropriation organisationnelle renvoie plutôt à l'intégration collective de cette pratique dans le fonctionnement de l'entreprise.

Cette distinction apparaît particulièrement importante dans les PME. Un dirigeant peut adhérer personnellement à une nouvelle pratique sans que celle-ci soit réellement reprise par le reste de l'organisation. L'absence de relais internes ou de mécanismes collectifs de suivi fragilise alors la continuité du changement. Dans cette perspective, l'appropriation constitue moins une conséquence automatique du changement qu'une condition essentielle à sa durabilité.

## **2.3 Le consultant en gestion : entre expertise et médiation**

La littérature sur le conseil en gestion oppose traditionnellement deux grandes approches : le modèle centré sur l'expertise et le modèle fondé sur la facilitation et l'accompagnement (Louche, 2021). Cette distinction permet de mieux comprendre certaines formes d'intervention du consultant, mais elle rend moins visibles les ajustements et les combinaisons de rôles observés dans la pratique, particulièrement en contexte de PME.

Les sections suivantes présentent d'abord les fondements du modèle de l'expertise et ses principales limites (section 2.3.1), puis les approches centrées sur la consultation de processus et l'accompagnement (section 2.3.2). Enfin, la section 2.3.3 examine les spécificités du rôle du consultant dans le contexte particulier des PME.

### **2.3.1 Le modèle de l'expertise : fondements et limites**

Dans le modèle classique de l'expertise, le consultant occupe la position de spécialiste chargé d'analyser la situation de l'organisation, de poser un diagnostic et de proposer des solutions adaptées. Schein (2016) désigne cette approche sous le terme de modèle « médecin-patient ». La valeur de l'intervention repose principalement sur l'expertise technique du consultant et sur sa capacité à identifier les problèmes de l'organisation.

Ce modèle continue d'influencer de nombreuses pratiques du conseil en gestion (McKenna, 2006 ; Clark et Fincham, 2002). Il présente toutefois plusieurs limites, particulièrement dans le contexte

des PME. Schein (2016) souligne que les organisations ne peuvent être réduites à des systèmes techniques où les problèmes seraient résolus uniquement par l'application de solutions standardisées. Les dynamiques relationnelles, les rapports de pouvoir et les cultures de travail influencent fortement les possibilités de changement.

Ces limites apparaissent encore plus clairement dans les PME, où les relations entre les acteurs sont souvent plus directes et moins formalisées. Marcaillou et Béjar (2021) montrent que le diagnostic organisationnel doit alors intégrer des dimensions humaines et culturelles qui dépassent les seuls aspects financiers ou structurels.

Francis et Chakravarty (2025) ajoutent que l'efficacité du conseil dépend aussi de la capacité de l'organisation à recevoir et à intégrer l'expertise proposée. Cette capacité varie selon plusieurs facteurs, notamment le profil du dirigeant, le niveau de formalisation des pratiques et l'histoire de l'entreprise. Un consultant peut ainsi disposer d'outils ou de méthodes reconnus sans que ceux-ci produisent les effets attendus si l'organisation n'est pas en mesure de les intégrer dans son fonctionnement quotidien.

### **2.3.2 La consultation de processus et les registres d'accompagnement**

En réponse aux limites du modèle centré sur l'expertise, Schein (2016) a développé le concept de consultation de processus. Dans cette approche, le consultant aide l'organisation à mieux comprendre ses propres difficultés et à construire des solutions adaptées à son contexte, plutôt que d'imposer des réponses préétablies. L'efficacité de l'intervention repose alors moins sur la qualité technique des recommandations que sur la capacité du consultant à soutenir un processus d'apprentissage et de réflexion au sein de l'organisation.

Cette approche soulève toutefois une difficulté importante dans le contexte des PME. Les dirigeants attendent souvent du consultant des outils concrets, des repères clairs et des solutions directement applicables. Le consultant doit donc trouver un équilibre entre un rôle d'accompagnement et des attentes plus opérationnelles liées à la réalité de l'entreprise.

Les travaux de Paul (2012) apportent un éclairage important sur cette question en définissant l'accompagnement comme une posture professionnelle particulière. Dans cette perspective, la posture désigne la manière dont le consultant se situe dans la relation avec les acteurs de l'organisation. Elle correspond à une attitude d'écoute et de soutien qui influence l'ensemble de l'intervention.

Les formes d'accompagnement varient selon la manière dont la relation avec l'organisation est construite et maintenue dans le temps, ce qui exige du consultant une capacité d'adaptation constante. Certaines notions utilisées dans la littérature doivent également être distinguées afin d'éviter des confusions analytiques. La posture renvoie à la manière dont le consultant se positionne dans la relation avec les acteurs. Le registre d'intervention désigne les actions concrètes réalisées par le consultant, par exemple l'expertise, la facilitation ou l'accompagnement du dirigeant. La modalité correspond aux formes pratiques de l'intervention, comme l'atelier collectif, la formation ou l'entretien individuel. Enfin, le mécanisme désigne les processus par lesquels le changement se développe dans l'organisation, notamment l'appropriation ou la légitimation des nouvelles pratiques.

Ces distinctions permettent d'analyser le rôle du consultant avec davantage de précision, particulièrement dans un contexte de PME où les interventions combinent souvent plusieurs formes d'accompagnement.

### **2.3.3 Le consultant en PME : un rôle hybride sous-théorisé**

Malgré les avancées des recherches sur le conseil en gestion, la littérature demeure largement centrée sur les grandes organisations. Les travaux de Schein (2016), Clark et Fincham (2002) ou McKenna (2006) ont principalement été développés à partir de contextes organisationnels caractérisés par des structures formelles, des processus établis et des ressources importantes. Ces conditions correspondent rarement à la réalité des PME.

Dans le contexte des PME, l'accompagnement repose largement sur une relation de proximité avec le dirigeant, qui dépasse la simple transmission d'expertise. La confiance devient alors une condition essentielle de l'intervention. Santoni (2018) souligne également que les interventions les plus efficaces sont celles qui favorisent progressivement l'autonomie du dirigeant plutôt qu'une dépendance durable envers le consultant.

Dans la pratique, le consultant en PME combine souvent plusieurs registres d'intervention. Il peut agir comme expert lorsqu'il structure certaines pratiques de gestion, comme facilitateur lorsqu'il accompagne les échanges entre les acteurs, ou encore comme accompagnateur du dirigeant dans les périodes de transformation organisationnelle.

Cette capacité d'adaptation ne traduit pas un manque de cohérence, mais constitue une compétence centrale du consultant en contexte organisationnel. Ce rôle hybride, peu théorisé dans la littérature, constitue précisément l'objet d'analyse de ce mémoire.

## **2.4 Synthèse critique et cadre d'analyse**

Les trois sections précédentes ont mis en évidence des tensions communes qui structurent le cadre d'analyse présenté ici. La section 2.4.1 les formule explicitement avant que la section 2.4.2 en dérive le cadre opérationnel.

### **2.4.1 Trois tensions constitutives du phénomène étudié**

Une première tension traverse la littérature sur les PME. La proximité entre les acteurs et la faible formalisation des pratiques favorisent souvent la souplesse organisationnelle et la rapidité des ajustements (Torres, 2003). Toutefois, cette même informalité peut rendre plus difficile la stabilisation des nouvelles pratiques de gestion, particulièrement dans les démarches d'innovation managériale (Damanpour, 2014). Le consultant doit alors intervenir dans un environnement où les besoins de structuration coexistent avec une forte valorisation de la flexibilité.

Un autre aspect concerne les modèles de l'innovation managériale. Les approches processuelles, notamment celle de Rogers (2003), présentent le changement comme une succession relativement ordonnée d'étapes. Or, les recherches portant sur les PME montrent que les transformations organisationnelles suivent rarement une trajectoire stable et linéaire. Les changements avancent souvent de manière progressive, connaissent des ajustements et peuvent même revenir temporairement en arrière selon les contraintes rencontrées dans l'organisation (Damanpour, 2014 ; Khosravi et al., 2019).

La troisième difficulté concerne directement le rôle du consultant : la littérature tend à opposer expertise technique et accompagnement relationnel, alors que les interventions en PME combinent souvent ces deux dimensions. Francis et Chakravarty (2025) montrent d'ailleurs que l'efficacité du conseil dépend largement de la capacité de l'organisation à intégrer les connaissances et les méthodes proposées par le consultant. Cette capacité renvoie directement aux mécanismes d'appropriation analysés à la section 2.2.3.

### **2.4.2 Le cadre d'analyse retenu**

Le cadre d'analyse mobilisé dans cette recherche repose sur quatre dimensions en interaction. Ces dimensions ne suivent pas une progression strictement linéaire. Elles se chevauchent et évoluent tout au long des interventions menées en contexte de PME.

La première dimension concerne le contexte organisationnel de la PME. Elle comprend notamment la centralisation du pouvoir autour du dirigeant, le niveau de formalisation des pratiques, les ressources disponibles et l'histoire de l'organisation face au changement. Ces éléments influencent directement les possibilités d'intervention du consultant et la capacité de l'entreprise à intégrer de nouvelles pratiques (Julien, 1997 ; Torres, 2003).

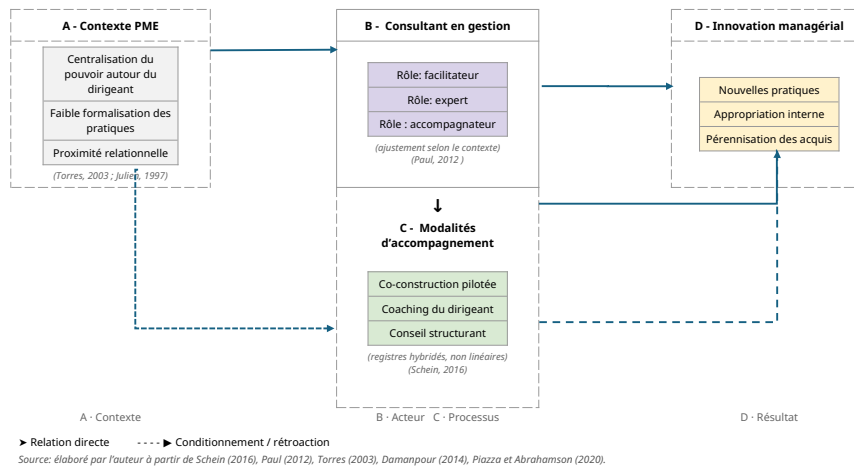
La deuxième dimension porte sur la trajectoire d'intervention du consultant. Elle renvoie à la manière dont le consultant adapte son rôle au cours de l'intervention, en mobilisant différents registres d'action comme l'expertise, la facilitation ou l'accompagnement du dirigeant (Schein, 2016 ; Paul, 2012).

La troisième dimension concerne les mécanismes d'appropriation des nouvelles pratiques. Elle vise à comprendre comment les pratiques proposées par le consultant sont reçues, adaptées et intégrées dans le fonctionnement quotidien de l'organisation. L'appropriation est envisagée ici comme un processus continu qui influence directement la durabilité du changement (Piazza et Abrahamson, 2020 ; Santoni, 2018).

La quatrième dimension porte sur la pérennisation des pratiques après le départ du consultant. Elle concerne les conditions organisationnelles et relationnelles qui permettent aux changements de se maintenir dans le temps, notamment la présence de relais internes capables de poursuivre les démarches engagées (Santoni, 2018 ; Sohail, Belitski et Christiansen, 2025).

Ces quatre dimensions sont étroitement liées. Le contexte organisationnel influence l'intervention du consultant, ce qui agit ensuite sur les mécanismes d'appropriation et sur la capacité de l'organisation à maintenir les changements dans le temps. À l'inverse, une appropriation réussie peut renforcer la capacité de la PME à intégrer de futures transformations organisationnelles.

Ce cadre d'analyse est conçu comme une grille de lecture ouverte et évolutive. Son objectif n'est pas de proposer un modèle universel du rôle du consultant en PME, mais de mieux comprendre les dynamiques observées dans les situations étudiées et d'en proposer une analyse transférable à des contextes comparables, dans une logique de généralisation analytique au sens de Miles, Huberman et Saldaña (2014).



**FIGURE 2.1.** Cadre d'analyse théorique : rôle du consultant dans l'innovation managériale en PME

La figure 2.1 présente les quatre dimensions du cadre d'analyse ainsi que leurs relations mutuelles, afin d'en faciliter la compréhension. Le bloc A regroupe les principales caractéristiques organisationnelles des PME, notamment la centralisation du pouvoir, la faible formalisation des pratiques et la proximité relationnelle. Ces éléments influencent directement les dimensions suivantes.

Le bloc B met en évidence le rôle du consultant comme acteur central de l'intervention. Selon le contexte et les besoins de l'organisation, celui-ci peut adopter différentes postures, notamment celles d'expert, de facilitateur ou d'accompagnateur, au sens des travaux de Paul (2012).

Le bloc C présente les principales modalités d'accompagnement mobilisées dans les interventions, comme la co-construction, le coaching du dirigeant ou le conseil structurant. Le bloc D correspond à l'innovation managériale entendue ici comme l'adoption, l'appropriation et la pérennisation de nouvelles pratiques de gestion.

Les flèches pleines représentent les relations directes entre les différentes dimensions du cadre, tandis que les flèches pointillées illustrent les effets de rétroaction et les relations de conditionnement. La relation entre le bloc D et le bloc C montre notamment qu'une appropriation réussie des

nouvelles pratiques peut influencer les modalités d'accompagnement lors d'interventions futures et renforcer progressivement la capacité de transformation de l'organisation.

## CHAPITRE 3

### MÉTHODOLOGIE

Le chapitre précédent a établi le cadre conceptuel à partir duquel les données seront analysées. Ce chapitre décrit les choix méthodologiques qui ont permis de répondre à la question de recherche. Ces choix découlent de la posture épistémologique adoptée et des caractéristiques du phénomène étudié. Le chapitre s'organise en sept sections : la posture épistémologique (3.1), la stratégie de recherche qualitative (3.2), la sélection des cas et des participants (3.3), la collecte des données (3.4), l'analyse des données (3.5), les critères de rigueur scientifique et les considérations éthiques (3.6), et les limites méthodologiques et la posture réflexive du chercheur (3.7).

#### 3.1 Posture épistémologique et approche de recherche

La présente recherche s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste, également qualifiée de compréhensive. Cette posture considère que la réalité organisationnelle se construit à travers les interactions, les pratiques et les significations attribuées par les acteurs à leur expérience. Dans cette perspective, la connaissance scientifique vise moins l'établissement de lois générales que la compréhension des expériences et des actions des acteurs dans leur contexte organisationnel (Denzin et Lincoln, 2018 ; Paillé et Mucchielli, 2016).

Cette perspective se distingue du paradigme positiviste, qui cherche principalement à établir des relations mesurables entre des variables objectivement observables. Dans le cadre de cette recherche, des dimensions comme la confiance entre le consultant et le dirigeant, les résistances au changement ou la culture organisationnelle des PME ne peuvent être réduites à des indicateurs quantitatifs ; elles doivent être comprises à partir du discours et de l'expérience des acteurs concernés (Paillé et Mucchielli, 2016).

L'interprétativisme partage avec le constructivisme l'idée que la réalité sociale se construit à travers les interactions des acteurs. Toutefois, cette recherche s'inscrit davantage dans une perspective interprétative visant à comprendre et restituer le sens que les acteurs attribuent à leur expérience organisationnelle, sans chercher à co-construire ces significations avec eux (Schwandt, 2000).

Ce positionnement épistémologique justifie le recours à une approche qualitative exploratoire. Cette approche est particulièrement pertinente lorsqu'il s'agit d'étudier un phénomène encore peu documenté dans un contexte spécifique (Creswell et Poth, 2018). L'objectif n'est pas de produire une généralisation statistique, mais de comprendre en profondeur des situations organisationnelles comparables.

Il convient également de préciser la position du chercheur au regard de l'objet étudié. Ayant moi-même exercé une activité de consultant en gestion auprès de PME, dont certaines ont participé à cette étude, cette double position de chercheur-acteur pouvait créer un risque de biais interprétatif (Lincoln et Guba, 1985). Cette proximité avec le terrain facilitait la compréhension des situations étudiées, mais demandait aussi une vigilance constante afin de préserver une certaine distance analytique. Les mesures mises en place pour gérer ce risque sont présentées à la section 3.7. Les considérations éthiques de cette recherche sont présentées à la section 3.6.

### **3.2 Stratégie de recherche qualitative**

La présente recherche repose sur une stratégie qualitative exploratoire. Ce choix découle directement de l'objectif de la recherche : comprendre le rôle du consultant en gestion dans la mise en œuvre de l'innovation managériale en PME à partir des perceptions et des expériences des acteurs concernés.

Le rôle du consultant ne peut être compris uniquement à partir de variables mesurables. Il s'inscrit dans des relations organisationnelles propres à chaque PME, que l'approche qualitative permet de mieux saisir. Cette recherche s'inscrit ainsi dans la perspective de Yin (2014), pour qui l'étude de cas est particulièrement adaptée à l'analyse de phénomènes organisationnels complexes et fortement contextualisés.

Le recours à une démarche exploratoire se justifie également par le fait que les travaux portant à la fois sur le conseil en gestion et l'innovation managériale en contexte de PME demeurent encore peu nombreux. Dans cette perspective, une approche exploratoire apparaît plus appropriée qu'une démarche strictement hypothético-déductive, puisqu'elle permet de faire émerger de nouvelles dimensions empiriques du phénomène étudié (Creswell et Poth, 2018).

### 3.3 Sélection des cas et des participants

La sélection des participants repose sur un échantillonnage raisonné, également appelé échantillonnage théorique. Ce type d'échantillonnage privilégie la pertinence des cas au regard de la problématique étudiée plutôt que leur représentativité statistique, conformément à la logique des recherches qualitatives exploratoires (Patton, 2015).

Deux catégories de participants ont été retenues. D'une part, des dirigeants de PME ayant vécu une démarche d'innovation managériale accompagnée par un consultant externe. D'autre part, des consultants en gestion intervenant régulièrement auprès de PME. Ce croisement des points de vue permet de confronter les perceptions des acteurs et d'enrichir la compréhension du phénomène étudié dans une logique de triangulation des données.

Trois critères ont guidé la sélection des PME : l'entreprise devait correspondre à la définition d'une PME en termes de taille et de structure, avoir réalisé un projet de changement managérial au cours des trois dernières années, et avoir eu recours à un consultant externe dans ce cadre. Les PME retenues évoluent principalement dans les secteurs de l'audiovisuel, de la communication et des services.

Pour les consultants, la diversité des profils a constitué le principal critère de sélection. L'ancienneté dans la pratique du conseil, les secteurs d'intervention et les types de missions ont été variés afin d'éviter une vision trop homogène du rôle du consultant en PME. À titre d'exemple, le Consultant 4 possède plus de trente ans d'expérience et intervient dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest, tandis que le Consultant 2 présente un profil davantage centré sur l'innovation et la créativité au Québec.

Au total, dix entretiens ont été réalisés : cinq avec des dirigeants de PME et cinq avec des consultants en gestion. Le nombre de participants n'a pas été fixé de manière rigide au départ, mais ajusté progressivement en fonction de la richesse des données recueillies et de la récurrence des thèmes observés.

La question de la saturation théorique mérite néanmoins d'être précisée. Selon Glaser et Strauss (1967), la saturation correspond au moment où l'ajout de nouvelles données n'apporte plus d'informations significatives pour la compréhension du phénomène étudié. Avec cinq entretiens par groupe, cette saturation doit être considérée avec prudence. Toutefois, à partir du quatrième entretien avec les consultants, les thèmes centraux sont devenus récurrents et aucune nouvelle dimension analytique importante n'a émergé lors du cinquième entretien. Cette récurrence des thèmes suggère une forme de saturation partielle, comme l'observent également Guest, Bunce et Johnson

(2006). Cette limite demeure reconnue et sera discutée au chapitre 5.

### **3.4 Collecte des données**

La collecte des données repose principalement sur des entretiens semi-dirigés. Ce type d'entretien combine une certaine structure avec la liberté laissée aux participants de développer leurs réponses et d'aborder des éléments non prévus initialement (Blanchet et Gotman, 2007 ; Kaufmann, 2016). L'entretien semi-dirigé est particulièrement adapté à l'étude des processus de changement organisationnel.

Deux guides d'entretien distincts ont été élaborés. Le premier, destiné aux dirigeants de PME, portait sur le contexte de l'entreprise, les motivations du projet de changement, les attentes envers le consultant, le déroulement de l'intervention et les effets perçus. Le second, destiné aux consultants, abordait leur parcours professionnel, leur conception de l'innovation managériale, les modes d'intervention adoptés en PME, les méthodes utilisées et les difficultés rencontrées. Ces guides figurent en annexes A et B.

Les questions ont été formulées de manière ouverte afin de permettre aux participants de décrire leur expérience avec leurs propres mots. Les guides d'entretien ont évolué au cours de la collecte des données. Après les trois premiers entretiens avec les consultants, deux thèmes non prévus au départ sont revenus à plusieurs reprises : les temporalités du changement et le risque de conflit d'intérêts lié à la position du consultant. Ces thèmes ont donc été ajoutés à la version révisée du guide d'entretien.

Tous les entretiens se sont déroulés en vidéoconférence sur la plateforme Zoom entre septembre 2025 et novembre 2025. Leur durée variait entre 40 et 50 minutes. Avec l'accord des participants, les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits intégralement. Un extrait de retranscription anonymisée figure en annexe D.

En complément des entretiens, des documents secondaires ont été consultés lorsqu'ils étaient disponibles, notamment des documents internes aux entreprises, des supports méthodologiques utilisés par les consultants et des présentations liées aux projets de changement. Ces documents ont permis de mieux contextualiser les discours recueillis dans une démarche de triangulation. Le certificat d'approbation éthique délivré par le CERPÉ de l'UQAM figure en annexe G.

### **3.5 Analyse des données**

Les données ont été analysées à l'aide d'une méthode d'analyse thématique visant à repérer les thèmes récurrents dans les discours des participants (Paillé et Mucchielli, 2016). Le processus d'analyse s'est déroulé en plusieurs étapes, selon la démarche proposée par Miles, Huberman et Saldaña (2014).

Un premier codage ouvert a été réalisé à partir d'un guide de codage élaboré spécifiquement pour cette recherche (annexe C), afin d'identifier les éléments significatifs présents dans les entretiens sans utiliser de grille d'analyse rigide au départ. Des codes comme « rôle d'expert », « résistance au changement », « manque de temps » ou « relation avec le dirigeant » sont apparus de manière récurrente dans les discours recueillis.

Ces codes ont ensuite été regroupés en catégories plus larges dans le cadre d'une analyse thématique. Un codage axial a par la suite permis de relier les catégories entre elles et de faire émerger des thèmes plus généraux liés au rôle du consultant et aux dynamiques d'innovation managériale en PME.

Le codage a été réalisé à l'aide du logiciel NVivo. Une comparaison des discours des dirigeants et des consultants a également été effectuée afin de faire ressortir les convergences et les divergences entre les deux groupes de participants. Tout au long de l'analyse, un va-et-vient entre les données empiriques et le cadre théorique a été maintenu dans une logique abductive.

### **3.6 Critères de rigueur scientifique et considérations éthiques**

La rigueur d'une recherche qualitative repose notamment sur la crédibilité des résultats, la cohérence de la démarche, la transparence de l'analyse et la réflexion critique du chercheur (Lincoln et Guba, 1985). Plusieurs mesures ont été mises en place afin de renforcer ces critères.

La crédibilité de l'analyse a été soutenue par la triangulation des sources, grâce au croisement systématique des points de vue des dirigeants et des consultants. La cohérence de la recherche repose sur l'articulation entre la problématique, le cadre théorique, la posture épistémologique et les choix méthodologiques retenus. La documentation du processus de codage, présentée en annexe C, contribue également à la transparence de l'analyse.

La saturation théorique, discutée à la section 3.3, a aussi été prise en compte comme critère

de rigueur. Par ailleurs, le processus d'analyse a été documenté de manière continue, depuis la retranscription des entretiens jusqu'à l'élaboration progressive des catégories thématiques.

Sur le plan éthique, cette recherche respecte les recommandations du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH, 2022). Les participants ont été informés des objectifs de la recherche et de l'utilisation des données recueillies. Un consentement éclairé a été obtenu avant chaque entretien. L'anonymat des participants a été préservé et les données ont été conservées de manière sécurisée à des fins exclusivement académiques.

### **3.7 Limites méthodologiques et posture réflexive du chercheur**

Ce mémoire comporte quatre limites méthodologiques qu'il convient de reconnaître clairement. Elles seront reprises et discutées au chapitre 5 à la lumière des résultats obtenus.

Premièrement, les dix entretiens réalisés constituent un échantillon restreint. Les résultats permettent de mieux comprendre certaines dynamiques liées à l'innovation managériale en PME, sans pour autant être généralisables à l'ensemble des PME ou des consultants. Deuxièmement, les données demeurent déclaratives : ce que les acteurs disent de leurs pratiques ne correspond pas toujours exactement à ce qu'ils font dans la réalité. Troisièmement, cette recherche ne repose pas sur un suivi longitudinal ; les données ont été recueillies à un moment précis, ce qui ne permet pas d'observer l'évolution des pratiques après l'intervention du consultant. Enfin, les PME étudiées appartiennent principalement aux secteurs de l'audiovisuel, de la communication et des services, ce qui limite la portée des résultats dans d'autres contextes organisationnels.

Au-delà de ces limites, la position du chercheur mérite une attention particulière. En tant que praticien du conseil en gestion ayant accompagné des PME, dont certaines ont participé à cette étude, je me trouvais dans une position de proximité avec le terrain pouvant créer un risque de biais interprétatif (Paillé et Mucchielli, 2016 ; Lincoln et Guba, 1985). Cette proximité facilitait la compréhension des situations étudiées, mais elle exigeait également une vigilance constante afin d'éviter de confirmer des interprétations déjà présentes dans ma pratique professionnelle.

Deux situations ont particulièrement mis à l'épreuve cette réflexion critique. La première concerne les résistances au changement. Mon expérience de consultant m'amenait spontanément à les considérer comme des obstacles à surmonter. Or, l'analyse des entretiens a montré qu'elles pouvaient aussi traduire une volonté des acteurs de comprendre le sens du changement avant d'y adhérer. J'ai donc dû revoir cette interprétation initiale et considérer ces résistances comme des indicateurs importants des dynamiques organisationnelles.

La seconde situation concerne la figure du dirigeant. Ma proximité avec ce rôle me portait à accorder une place principalement positive à son implication dans le changement. Pourtant, les données ont révélé une réalité plus ambivalente : le dirigeant pouvait agir à la fois comme levier et comme frein à l'innovation managériale, notamment lorsqu'il éprouvait des difficultés à déléguer ou à modifier ses propres pratiques de gestion.

Afin de limiter ces risques de biais, trois mesures ont été mises en place. Un journal réflexif a été tenu tout au long de la collecte et de l'analyse des données afin de consigner et de questionner les interprétations au fur et à mesure de leur élaboration. Une validation des interprétations par les participants (member checking) a également été réalisée afin de vérifier la fidélité des analyses par rapport aux expériences rapportées. Enfin, une distinction analytique a été maintenue entre les cas dans lesquels j'étais directement impliqué comme consultant et ceux dans lesquels je ne l'étais pas, afin de mieux repérer d'éventuels biais liés à cette proximité avec le terrain.

Ces limites méthodologiques et cette réflexion critique ne remettent pas en cause la rigueur de la recherche. Elles contribuent au contraire à la transparence de la démarche et permettent de mieux situer la portée des résultats obtenus.

## **CHAPITRE 4**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

#### **4.1 Analyse des données issues des PME**

Cette section présente l'analyse des données empiriques recueillies auprès de plusieurs petites et moyennes entreprises ayant eu recours à un consultant en gestion dans le cadre d'un projet d'innovation managériale. Les PME interrogées, dont les profils sont décrits à la section 3.3, présentent des profils organisationnels distincts en termes de taille, de degré de structuration et de trajectoire de développement.

Malgré cette diversité, l'analyse thématique met en évidence des régularités significatives quant aux contextes d'émergence de l'innovation managériale, aux formes qu'elle prend, aux obstacles rencontrés ainsi qu'aux effets perçus par les dirigeants.

L'approche adoptée vise à restituer le point de vue des dirigeants de PME, en mettant l'accent sur leur expérience vécue de l'innovation managériale et de la collaboration avec un consultant externe. Les résultats présentés ci-dessous s'inscrivent dans une logique compréhensive, permettant de dépasser une simple description factuelle afin de saisir les dynamiques organisationnelles sous-jacentes.

##### **4.1.1 Contexte et déclenchement des projets d'innovation managériale**

Dans les PME étudiées, les projets d'innovation managériale n'émergent pas d'une planification stratégique formalisée. Ils prennent forme dans un contexte marqué par l'accumulation progressive de tensions organisationnelles : l'entreprise croît, les activités se complexifient, et les pratiques de gestion existantes ne parviennent plus à répondre aux exigences opérationnelles du quotidien.

Parmi les facteurs déclencheurs les plus fréquemment évoqués, la croissance occupe une place centrale. Le passage d'une petite structure à une organisation plus étoffée met en lumière les limites des modes de coordination informels. Les dirigeants décrivent des situations où les méca-

nismes de gestion antérieurs deviennent progressivement sources de dysfonctionnements :

« Avec la croissance de l'entreprise, nous avons dû revoir notre manière de fonctionner. [. . .] »  
(PME dirigeant 11)

Les difficultés ne sont pas toujours immédiatement identifiées comme des problèmes de management. Elles se manifestent d'abord à travers des signes concrets : retards, malentendus, surcharge informationnelle, perte de visibilité sur les responsabilités. C'est l'accumulation de ces signaux qui conduit le dirigeant à envisager un changement.

Dans plusieurs cas, le déclenchement est également lié à une remise en question personnelle du dirigeant quant à ses propres pratiques de pilotage :

« La gestion est un métier qui s'apprend. [. . .] » (PME dirigeant 3)

Cette reconnaissance des limites internes constitue un facteur déterminant du recours à un consultant. Elle marque une inflexion dans la posture du dirigeant, qui accepte de ne plus être l'unique référence organisationnelle.

Les données montrent enfin que le déclenchement de ces projets est rarement motivé par des injonctions externes ou par l'adoption de modèles managériaux à la mode. Il résulte d'une combinaison de facteurs internes : la croissance, les dysfonctionnements accumulés, la surcharge du dirigeant et la volonté d'améliorer durablement le fonctionnement collectif.

#### **4.1.2 Types d'innovations managériales mises en œuvre**

Les innovations mises en place dans les PME étudiées présentent deux caractéristiques communes : elles sont incrémentales et ajustées aux contraintes spécifiques de chaque organisation. Aucune PME étudiée n'a opéré une transformation radicale de son fonctionnement. Les changements introduits sont systématiquement adaptés à la culture, aux ressources disponibles et aux capacités internes de l'entreprise.

Un premier ensemble d'innovations concerne la structuration des pratiques de gestion. Plusieurs dirigeants évoquent la mise en place de dispositifs visant à clarifier les rôles, les responsabilités et les processus internes, dans un contexte où l'informalité, longtemps fonctionnelle, était devenue source de confusion :

« *Nous avons introduit des outils de planification. [ . . . ]* » (PME dirigeant 1)

Ces dispositifs se traduisent concrètement par le passage d'une coordination fondée sur l'oralité et la mémoire individuelle à des supports partagés, comme les tableaux de bord, les outils de suivi et les procédures écrites, qui modifient les routines de travail et les modes d'interaction quotidiens.

Un second type d'innovation concerne la communication interne. Plusieurs PME ont instauré des espaces d'échange réguliers qui n'existaient pas auparavant :

« *On a instauré des réunions d'équipe régulières. [ . . . ]* » (PME dirigeant 2)

Les dirigeants décrivent ces dispositifs comme structurants, bien que modestes en apparence. Ils permettent d'aborder les difficultés de manière collective avant qu'elles ne deviennent critiques, plutôt que de les traiter en réaction aux problèmes une fois survenus.

Un troisième axe d'innovation porte sur l'évolution des pratiques de leadership. Plusieurs dirigeants décrivent une transformation progressive de leur manière de gérer, marquée par une délégation accrue et une responsabilisation des équipes :

« *J'ai dû apprendre à déléguer davantage. [ . . . ]* » (PME dirigeant 3)

Cette évolution touche à la façon dont le dirigeant prend ses décisions et distribue les responsabilités au sein de l'organisation.

Les données montrent enfin que ces trois types d'innovations ne sont pas introduits de manière isolée. Dans la majorité des cas observés, les changements portent simultanément sur la coordination, la communication et le leadership, sans que cette combinaison soit toujours formulée explicitement par les dirigeants.

#### **4.1.3 Obstacles rencontrés par les PME dans l'implémentation de l'innovation managériale**

L'analyse des entretiens révèle que la mise en œuvre de l'innovation managériale en PME s'accompagne de manière quasi systématique d'obstacles multiples et imbriqués. Ces obstacles ne constituent pas des incidents ponctuels : ils apparaissent comme des composantes récurrentes des situations observées, relevant simultanément de dimensions humaines, structurelles et culturelles.

Un premier ensemble d'obstacles concerne les résistances internes au changement. Les dirigeants interrogés évoquent des réticences liées à la crainte de perdre des repères établis, à l'incertitude générée par l'introduction de nouvelles pratiques ou à une méfiance envers des dispositifs perçus comme trop formels. Ces résistances ne prennent pas la forme d'une opposition explicite ; elles se manifestent davantage à travers une adhésion de façade, une application partielle ou un retour progressif aux routines antérieures :

« *Certains employés disaient oui en réunion, mais dans les faits, continuaient à faire comme avant.* » (PME dirigeant 4)

Les dirigeants eux-mêmes constituent parfois un frein. Bien qu'ils portent le projet et en assurent la légitimité, certains éprouvent des difficultés à modifier leurs propres pratiques, notamment en matière de délégation et de partage des responsabilités :

« *Déléguer, c'est facile à dire, mais quand on a tout construit soi-même, ce n'est pas évident de lâcher prise.* » (PME dirigeant 2)

Un deuxième obstacle concerne le manque de ressources, en particulier temporelles. Les dirigeants évoquent de manière récurrente la difficulté de dégager du temps pour réfléchir et expérimenter de nouvelles pratiques dans un contexte dominé par l'urgence opérationnelle :

« *Sur le papier, on voulait faire avancer les choses, mais dans la réalité, on était toujours rattrapés par l'opérationnel.* » (PME dirigeant 1)

Cette contrainte réduit la continuité des efforts et fragilise les pratiques nouvellement introduites. Elle est accentuée par la polyvalence des rôles et la taille réduite des équipes. Plusieurs dirigeants reconnaissent par ailleurs ne pas disposer des outils ou des repères nécessaires pour concevoir et piloter des démarches de changement, ce qui renforce leur dépendance à l'égard du consultant.

Un troisième frein relève des contraintes culturelles propres aux PME. La relation directe et personnalisée entre le dirigeant et les employés rend parfois délicate l'introduction de cadres formalisés, perçus comme une remise en cause de la confiance informelle existante. Certains dirigeants expriment explicitement la crainte de :

« *Dénaturer l'esprit familial* » de leur entreprise.

Cette tension place les dirigeants face à un équilibre difficile à tenir : professionnaliser le fonctionnement sans rompre avec une culture organisationnelle perçue comme un facteur de cohésion.

Un quatrième obstacle, plus discret mais fréquemment mentionné, concerne la difficulté à évaluer les effets des changements introduits. Les dirigeants décrivent des effets ressentis mais non mesurables :

« *On le sent, mais on n'a pas d'indicateurs clairs.* » (PME dirigeant 1)

Cette incertitude fragilise l'engagement dans la durée et peut conduire à abandonner des pratiques encore fragiles dès que la pression opérationnelle augmente.

Les données montrent enfin que ces obstacles ne se présentent jamais de manière isolée : les résistances humaines sont souvent amplifiées par le manque de temps, et les contraintes culturelles influencent la perception et l'acceptation des nouvelles pratiques.

#### **4.1.4 Résultats perçus et appropriation des innovations managériales**

Les effets perçus par les dirigeants sont nuancés et progressifs. Ils concernent plusieurs dimensions du fonctionnement organisationnel et sont souvent difficiles à objectiver avec précision.

Un premier effet fréquemment cité concerne la clarification des rôles et des responsabilités. Plusieurs dirigeants décrivent un gain de lisibilité qui réduit les frictions liées à l'imprécision des attentes : « *Maintenant, chacun sait ce qu'il a à faire et à qui s'adresser, ça enlève beaucoup de frictions.* » (PME dirigeant 5)

Cette clarification facilite la coordination quotidienne et réduit les tensions liées aux zones d'ambiguïté dans les responsabilités.

Un second effet porte sur l'amélioration de la communication interne. L'introduction de dispositifs tels que des réunions régulières ou des outils de suivi a rendu la circulation de l'information plus fluide. Certains dirigeants notent un changement dans la qualité des échanges :

« *Les gens osent davantage parler des problèmes avant qu'ils deviennent critiques.* » (PME dirigeant 3)

L'engagement des équipes constitue un troisième effet mentionné. Les dirigeants observent une implication accrue lorsque les pratiques introduites favorisent la participation et la responsabilisation. Cet engagement n'est cependant ni automatique ni uniforme : lorsque les changements sont perçus comme imposés ou déconnectés du travail réel, l'appropriation demeure superficielle.

Un quatrième effet, moins immédiatement visible, concerne l'évolution de la posture du dirigeant lui-même. Plusieurs décrivent un passage progressif d'un contrôle direct vers une gestion davantage fondée sur la délégation :

*« Ça m'a forcé à changer ma façon de gérer, à faire plus confiance. »* (PME dirigeant 2)

En ce qui concerne la pérennité des innovations, les situations observées sont contrastées. Lorsque des relais internes existent et que les dispositifs retenus sont simples, les pratiques s'intègrent aux routines organisationnelles. En leur absence, elles s'érodent progressivement sous la pression opérationnelle ou le déplacement des priorités.

Les dirigeants expriment par ailleurs une satisfaction globale nuancée. S'ils reconnaissent des bénéfices en termes d'organisation, de coordination et de climat de travail, ils soulignent que les résultats ne correspondent pas toujours aux attentes initiales, souvent marquées par une recherche de solutions rapides ou de transformations visibles à court terme.

Les données montrent enfin que l'appropriation dépend étroitement de l'alignement des nouvelles pratiques avec la culture de la PME. Les pratiques perçues comme cohérentes avec les valeurs existantes s'intègrent plus facilement ; celles jugées trop éloignées du fonctionnement habituel rencontrent davantage de résistances.

## **4.2 Analyse des données issues des consultants**

Les entretiens réalisés auprès des cinq consultants en gestion révèlent une conception du rôle du consultant en PME qui s'éloigne des représentations classiques du conseil fondées sur la prescription de solutions standardisées. Les discours recueillis décrivent une pratique profondément contextualisée, marquée par une attention constante aux spécificités organisationnelles, humaines et culturelles de chaque PME.

Le consultant n'est pas décrit comme un expert externe intervenant de manière ponctuelle avec des solutions toutes faites. Il apparaît comme un acteur dont le rôle se construit progressivement au fil de l'intervention, en interaction étroite avec le dirigeant et les équipes, en s'adaptant continuellement aux contraintes et aux réactions de l'organisation.

#### **4.2.1 Une posture d'entrée fondée sur l'écoute et la compréhension du contexte PME**

Les consultants interrogés insistent de manière unanime sur la nécessité de comprendre la réalité organisationnelle de la PME avant toute proposition d'action. L'intervention débute systématiquement par une phase d'écoute et de diagnostic approfondi, visant à saisir non seulement les pratiques formelles, mais également les modes de fonctionnement informels, les contraintes opérationnelles et les attentes du dirigeant :

« Bien écouter les besoins et poser les bonnes questions dès le départ pour comprendre ce dont l'entreprise a réellement besoin. » (Consultant 2)

Les consultants soulignent que les PME ne constituent pas un terrain propice aux solutions standardisées. Leur fonctionnement repose sur des équilibres relationnels, une forte centralité du dirigeant et une gestion informelle façonnée par l'histoire de l'entreprise. Cette compréhension du contexte n'est pas décrite comme un simple préalable : les consultants la présentent comme le socle à partir duquel l'ensemble de l'intervention est construit.

#### **4.2.2 Le consultant comme expert structurant : clarifier sans rigidifier**

Un premier registre d'action caractérise la phase initiale de la plupart des interventions décrites par les consultants. L'expression « expert structurant » désigne ici une manière concrète d'orienter l'intervention : le consultant s'appuie sur les pratiques déjà présentes dans l'organisation afin de les clarifier, les organiser et les formaliser partiellement, plutôt que d'imposer un modèle externe prédéfini. Cette logique rejoint les travaux de Schein (2016), selon lesquels le consultant agit moins comme un prescripteur de solutions que comme un accompagnateur aidant l'organisation à rendre ses pratiques plus explicites et plus cohérentes.

Les consultants décrivent cette contribution comme un travail d'organisation et de clarification de pratiques déjà existantes :

« Analyser la situation de l'entreprise, structurer les pratiques et s'appuyer sur des méthodes éprouvées, sans chercher à réinventer ce qui existe déjà. » (Consultant 2)

« On part toujours de l'existant que l'on cherche à améliorer. Les efforts des responsables doivent d'abord être valorisés et mis en exergue. » (Consultant 4)

Ces témoignages mettent en évidence une même logique : la valeur du consultant ne repose pas principalement sur la sophistication des outils proposés, mais sur sa capacité à partir des pratiques existantes pour les rendre plus lisibles et plus faciles à partager au sein de l'organisation.

Ce registre d'action implique également une attention particulière au rythme d'introduction des changements. Une formalisation trop rapide peut susciter des résistances et fragiliser l'adhésion des équipes. Les consultants soulignent donc la nécessité d'ajuster l'intervention au rythme auquel chaque PME peut intégrer les nouvelles pratiques :

*« Tout appui doit être dosé. C'est comme un arbre que l'on arrose : ne pas mettre trop d'eau, ni trop peu d'eau. Il ne faut pas aller plus vite que les dirigeants par rapport aux innovations managériales à introduire. »* (Consultant 4)

Les outils proposés dans ce registre sont volontairement simples et directement opérationnels. Ils sont conçus comme des repères utiles à l'organisation du travail et à la prise de décision, plutôt que comme des dispositifs de contrôle ou des finalités en eux-mêmes.

#### **4.2.3 Un rôle de facilitateur au cœur des dynamiques humaines et relationnelles**

À mesure que l'intervention progresse, les consultants décrivent une évolution de leur rôle vers une posture davantage centrée sur la facilitation, particulièrement lorsque le changement touche aux dimensions humaines et relationnelles de l'organisation. Les consultants insistent sur le fait que l'adhésion des équipes ne peut être obtenue uniquement par l'introduction de nouvelles règles ou procédures :

*« L'innovation ne peut pas être imposée, elle doit être comprise et portée par ceux qui vont la vivre au quotidien. »* (Consultant 3)

Dans ce registre, le consultant agit comme un intermédiaire favorisant les échanges entre les acteurs. Il cherche à faciliter l'expression des tensions, la circulation des points de vue et la participation des équipes à la mise en place des nouvelles pratiques. Cette démarche prend concrètement la forme d'ateliers de travail, de rencontres collectives ou de moments de discussion permettant aux employés et aux gestionnaires d'échanger sur les difficultés rencontrées.

Les consultants soulignent que cette posture demande un équilibre délicat. Ils doivent créer un climat de confiance permettant à chacun de s'exprimer, tout en maintenant une implication suffisante pour faire avancer le processus de changement. En contexte de PME, où les relations de travail

sont souvent très personnalisées et marquées par la proximité, les tensions organisationnelles prennent rapidement une dimension interpersonnelle.

Les données montrent ainsi que le rôle du consultant ne se limite pas à l'apport d'outils ou de méthodes de gestion. Il consiste également à accompagner les interactions humaines qui entourent l'innovation managériale et à favoriser des conditions de dialogue permettant une meilleure appropriation du changement par les acteurs concernés.

#### **4.2.4 Le consultant comme coach du dirigeant et catalyseur d'autonomie**

Les consultants décrivent un troisième registre d'action, centré sur l'accompagnement individuel du dirigeant. En raison de la place centrale que celui-ci occupe dans les PME, l'innovation managériale implique souvent une remise en question de ses propres pratiques de gestion :

*« Le dirigeant reste le porteur du changement et son implication conditionne largement la réussite de l'intervention. »* (Consultant 1)

Dans ce registre, le consultant accompagne le dirigeant dans une démarche réflexive visant à développer de nouvelles compétences managériales, notamment en matière de délégation, de pilotage collectif et de prise de recul. Les consultants évoquent la difficulté de concilier les attentes des dirigeants, souvent orientées vers des résultats rapides, avec le temps nécessaire à l'appropriation des pratiques :

*« L'adoption des nouvelles pratiques prend du temps, surtout quand les habitudes sont bien ancrées. »* (Consultant 5)

Les consultants rappellent par ailleurs les limites de leur position d'acteur externe. Les décisions finales appartiennent toujours au dirigeant :

*« Le consultant peut proposer et accompagner, mais il ne décide jamais à la place de l'entreprise. »* (Consultant 3)

L'objectif de l'intervention est de renforcer progressivement la capacité de l'organisation à se transformer de manière autonome, plutôt que de créer une dépendance durable envers l'expertise externe.

#### 4.2.5 Méthodes et outils mobilisés dans l'intervention en PME

À partir du diagnostic initial décrit à la section 4.2.1, les consultants définissent avec le dirigeant une orientation de travail adaptée à la réalité de l'entreprise :

*« La première étape consiste à définir clairement où se situe l'entreprise et où elle souhaite aller, afin d'élaborer un plan d'action réaliste. »* (Consultant 2)

Cette démarche aide à transformer des attentes parfois vagues en objectifs plus concrets et compréhensibles pour les équipes. Les outils mis en place visent principalement à améliorer l'organisation du travail et la coordination interne : procédures, outils de suivi, clarification des rôles ou dispositifs de pilotage. Certains consultants mentionnent également la mise en place de systèmes comptables adaptés aux PME et l'élaboration de procédures administratives plus structurées. Ces outils sont présentés comme des repères utiles au fonctionnement quotidien plutôt que comme des mécanismes de contrôle.

Les consultants insistent par ailleurs sur le fait que l'efficacité de ces outils dépend surtout de la manière dont les acteurs internes se les approprient :

*« Ce n'est pas l'outil qui fait le changement, mais la façon dont les équipes se l'approprient et l'intègrent dans leur quotidien. »* (Consultant 5)

Les méthodes utilisées incluent aussi des espaces d'échange collectif, des ateliers de travail, rencontres de suivi ou discussions d'équipe, destinés à favoriser la participation des employés :

*« Le travail avec les équipes est indispensable pour que les changements ne restent pas uniquement au niveau du dirigeant. »* (Consultant 1)

Les consultants décrivent rarement des démarches entièrement linéaires. Ils ajustent régulièrement leur intervention en fonction des réactions des équipes, des contraintes opérationnelles et de l'évolution de la situation :

*« Il faut constamment ajuster la démarche en fonction de la réalité du terrain et des contraintes de l'entreprise. »* (Consultant 3)

Les données montrent enfin que les outils trop complexes ou inspirés de modèles conçus pour de grandes organisations sont rarement adaptés aux PME. La réussite des interventions dépend davantage de la pertinence des dispositifs proposés et de leur compatibilité avec les pratiques

existantes que de leur niveau de sophistication technique.

#### **4.2.6 Difficultés et contraintes rencontrées dans l'intervention en PME**

Les consultants décrivent un ensemble de difficultés qui ne constituent pas des obstacles ponctuels, mais des composantes récurrentes de leur pratique en contexte de PME. Ces contraintes influencent directement les modalités d'intervention ainsi que les conditions dans lesquelles l'innovation managériale peut être introduite et maintenue dans l'organisation.

Une première difficulté fréquemment évoquée concerne les résistances au changement. Du côté des consultants, ces résistances se traduisent principalement par une mobilisation inégale des équipes et par des retours progressifs aux habitudes antérieures, ce qui les oblige à ajuster continuellement leur intervention : « *Certaines traditions sont profondément ancrées et rendent le changement difficile, surtout quand les pratiques existent depuis longtemps.* » (Consultant 3)

Les consultants soulignent que ces résistances sont souvent liées à la culture organisationnelle des PME, marquée par l'informalité et la proximité relationnelle. L'introduction de nouvelles pratiques peut alors être perçue comme une remise en question d'un équilibre construit autour de la confiance et des habitudes de travail :

« *Le changement est parfois vécu comme une contrainte supplémentaire, surtout quand les employés sont déjà très sollicités par l'opérationnel.* » (Consultant 5)

Une deuxième contrainte concerne la limitation des ressources, tant financières que temporelles. Les consultants évoquent des mandats encadrés par des budgets restreints et par des attentes élevées en matière de résultats rapides :

« *Les entreprises veulent souvent voir des effets concrets rapidement, parce qu'elles n'ont pas le luxe de s'engager dans des projets trop longs.* » (Consultant 2)

La centralité du dirigeant constitue une troisième source de difficulté. Bien que son implication soit reconnue comme essentielle, son manque de disponibilité ou sa forte implication dans les opérations quotidiennes peuvent ralentir le travail d'accompagnement :

« *Quand le dirigeant est trop pris par l'opérationnel, il devient difficile de travailler sur le fond des pratiques de gestion.* » (Consultant 1)

Les consultants mentionnent également la faible formalisation des pratiques comme une contrainte récurrente. Ils doivent souvent intervenir dans des organisations où plusieurs modes de fonctionnement reposent sur des habitudes implicites et peu documentées :

*« L'absence de procédures écrites oblige souvent à formaliser ce qui se fait déjà, sans que les gens en aient toujours conscience. »* (Consultant 3)

Les consultants évoquent par ailleurs les limites associées à leur statut d'acteur externe. Leur capacité d'intervention dépend largement de la confiance accordée par le dirigeant et par les équipes, mais cette légitimité demeure fragile :

*« Le consultant peut proposer, mais il ne peut pas forcer l'entreprise à changer si la volonté n'est pas là. »* (Consultant 3)

Plusieurs consultants soulignent la difficulté d'assurer la continuité des pratiques après la fin de l'intervention. Lorsque les mécanismes de relais interne demeurent limités ou que les responsabilités restent fortement concentrées autour du dirigeant, les nouvelles pratiques tendent à s'affaiblir progressivement après le départ du consultant.

Les difficultés décrites ne relèvent donc pas uniquement d'enjeux techniques. Elles sont également organisationnelles, humaines et culturelles, ce qui oblige les consultants à ajuster continuellement leurs méthodes d'intervention et leurs attentes face au changement.

#### **4.2.7 Facteurs de succès et impacts perçus des interventions**

Les consultants présentent une vision relativement convergente des conditions favorisant la réussite des interventions en PME. Le succès ne repose pas uniquement sur l'introduction de nouveaux outils ou de nouvelles pratiques, mais davantage sur la capacité de l'organisation à intégrer progressivement ces changements dans son fonctionnement quotidien.

Le premier facteur de succès évoqué de manière récurrente concerne l'engagement du dirigeant dans la démarche de transformation. Lorsque celui-ci soutient activement les changements introduits et favorise la participation des équipes, l'intervention gagne en crédibilité et les nouvelles pratiques s'intègrent plus facilement dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise :

*« Le dirigeant reste le porteur du changement, et sans son engagement, il est très difficile d'aller loin. »* (Consultant 1)

Les consultants soulignent toutefois que cet engagement ne doit pas se traduire par un contrôle excessif du processus. La réussite de l'intervention dépend également de la capacité du dirigeant à encourager les échanges et à rendre les changements compréhensibles pour les employés :

« Lorsque les équipes sont associées à la réflexion, elles comprennent mieux les enjeux et s'approprient davantage les nouvelles pratiques. » (Consultant 3)

Un second facteur de succès réside dans l'adaptation de l'intervention aux réalités propres à chaque PME. Les consultants rejettent l'idée de solutions universelles applicables à toutes les organisations :

« *Ce qui fonctionne dans une entreprise ne fonctionne pas forcément dans une autre, surtout en PME.* » (Consultant 2)

La temporalité du changement constitue également un élément important. Les consultants rappellent que l'innovation managériale nécessite souvent du temps avant de produire des effets durables, particulièrement lorsqu'elle touche aux habitudes de gestion et aux modes de fonctionnement établis :

« *Le changement ne se fait pas du jour au lendemain, surtout quand il touche aux pratiques de gestion.* » (Consultant 5)

Ce temps nécessaire au changement entre parfois en contradiction avec les attentes des dirigeants, souvent orientées vers des résultats rapides. Les consultants cherchent ainsi à concilier des avancées visibles à court terme avec une transformation plus progressive des pratiques organisationnelles.

La présence de relais internes apparaît également comme une condition importante de la continuité du changement. Lorsque certaines personnes poursuivent les démarches engagées après la fin de l'intervention, les nouvelles pratiques ont davantage de chances de se stabiliser durablement dans l'organisation :

« *Si personne à l'interne ne prend le relais, les pratiques ont tendance à disparaître une fois le consultant parti.* » (Consultant 5)

En ce qui concerne les impacts perçus, les consultants évoquent principalement une amélioration de l'organisation du travail, une clarification des pratiques de gestion et une meilleure coordination interne :

« Une amélioration du système de gestion et d'organisation, avec plus de rigueur et de transparence dans les pratiques. » (Consultant 2)

Ils mentionnent également des effets plus difficiles à mesurer, notamment l'évolution des pratiques managériales des dirigeants et une plus grande autonomie des équipes. Ces transformations apparaissent généralement de manière progressive et demeurent parfois peu visibles à court terme.

Les discours convergent enfin vers une même idée du succès : la capacité de la PME à poursuivre les changements de manière autonome après le départ du consultant :

« Le véritable succès, c'est quand l'entreprise est capable de continuer sans le consultant. » (Consultant 5)

#### **4.3 Analyse transversale des discours des consultants et des dirigeants de PME : convergences, tensions et mécanismes d'appropriation de l'innovation managériale**

Le croisement des discours des consultants et des dirigeants met en évidence une vision largement partagée de l'innovation managériale comme moyen de structurer les pratiques et d'améliorer le fonctionnement des PME. Malgré cette convergence générale, des différences apparaissent quant au rythme du changement, aux attentes envers l'intervention et à la manière d'évaluer les résultats obtenus.

Pour les consultants, le succès d'une intervention repose principalement sur la capacité de la PME à poursuivre les changements après leur départ. L'appropriation des nouvelles pratiques apparaît ainsi plus importante que leur simple mise en place formelle :

« Ce n'est jamais l'outil qui fait la différence, c'est ce que le dirigeant en fait une fois que nous, on est partis. » (Consultant 2)

« Le vrai succès, c'est quand l'entreprise n'a plus besoin de nous pour faire vivre ce qu'on a mis en place. » (Consultant 5)

Les dirigeants partagent globalement cette vision, mais évaluent davantage les résultats à partir des effets observés dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Plusieurs reconnaissent des améliorations concrètes tout en soulignant que les changements demandent souvent plus de temps que prévu :

« *Sur le papier, tout était clair, mais dans la réalité, ça a pris beaucoup plus de temps avant que les équipes suivent vraiment.* » (PME dirigeant 2)

Les données montrent ainsi une différence dans la manière dont les deux groupes perçoivent le rythme du changement. Les consultants envisagent généralement le changement comme un processus progressif nécessitant des ajustements continus, tandis que les dirigeants demeurent davantage attentifs aux effets immédiats sur le fonctionnement opérationnel de l'entreprise.

L'implication du dirigeant constitue également un point de convergence important. Les consultants la présentent comme une condition essentielle à la réussite de l'intervention : « *Quand le dirigeant est impliqué, qu'il est prêt à se remettre en question, là on peut vraiment avancer.* » (Consultant 1)

Les dirigeants reconnaissent cette responsabilité, tout en soulignant les contraintes liées au manque de temps et à la pression quotidienne des activités opérationnelles.

Les deux groupes s'accordent aussi sur les limites des approches standardisées :

« *Si tu arrives avec un modèle clé en main sans tenir compte de la culture et des contraintes de la PME, tu vas droit dans le mur.* » (Consultant 3)

Les dirigeants privilégient ainsi des interventions adaptées à leur réalité organisationnelle et compatibles avec leurs ressources disponibles. Cette recherche d'adaptation conduit toutefois davantage à des ajustements progressifs qu'à des transformations rapides des modes de gestion.

Les critères d'évaluation des résultats diffèrent également. Les consultants accordent une grande importance aux effets qualitatifs, notamment l'évolution des pratiques de gestion, la qualité des échanges et l'autonomie des équipes : « *Les résultats, on les voit surtout dans les comportements, mais c'est difficile à chiffrer.* » (Consultant 2)

Les dirigeants, de leur côté, attendent plus directement des effets visibles sur l'organisation du travail et la performance opérationnelle. Cette différence traduit moins une opposition de fond que des attentes liées à leur position respective dans l'entreprise.

Enfin, les deux groupes soulignent l'importance de la relation entre le consultant et le dirigeant dans le déroulement de l'intervention : « *Si la relation ne prend pas, même la meilleure méthode ne fonctionne pas.* » (Consultant 5)

Les dirigeants confirment que leur adhésion au projet dépend largement de la confiance accordée

au consultant et de sa capacité à comprendre la réalité de l'entreprise sans imposer de solutions déconnectées du contexte organisationnel.

## CHAPITRE 5

### DISCUSSION

#### 5.1 Discussion des résultats à la lumière du cadre théorique

##### 5.1.1 Le rôle du consultant en PME : une réinvention au-delà des modèles classiques

Les résultats présentés au chapitre 4 permettent de mieux comprendre le rôle du consultant en gestion dans les PME. Ils montrent que ce rôle repose moins sur l'application de solutions pré-construites que sur un travail progressif de structuration et d'adaptation des pratiques organisationnelles. Ces résultats confirment plusieurs constats déjà présents dans la littérature, tout en mettant davantage en lumière certaines dimensions souvent moins visibles dans les recherches centrées sur les grandes organisations.

Les données montrent que l'intervention du consultant évolue progressivement au cours du changement. L'efficacité de l'intervention dépend moins de la sophistication des outils mobilisés que de leur capacité à s'intégrer aux interactions quotidiennes et aux conditions d'appropriation propres à l'organisation. Cette lecture rejoint la consultation de processus développée par Schein (2016).

Les résultats mettent également en évidence l'importance de la relation entre le consultant et les acteurs de l'organisation. Dans les PME, la valeur du conseil ne repose pas uniquement sur la formulation de recommandations, mais aussi sur la capacité à construire progressivement un sens partagé du changement et à accompagner l'évolution des pratiques de gestion.

Les facteurs d'efficacité déjà identifiés dans la littérature sont également confirmés, notamment l'implication du dirigeant, l'adaptation au contexte et la participation des acteurs (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008 ; Damanpour, 2014). Les résultats montrent toutefois que, dans les PME, ces dimensions ne peuvent pas être comprises séparément. Elles interagissent continuellement dans le déroulement de l'intervention. Chatterjee, Chaudhuri, Vrontis et Galati (2023) montrent d'ailleurs que les pratiques managériales et le processus de conduite du changement influencent directement la capacité d'innovation organisationnelle des PME, ce qui confirme que l'efficacité d'une intervention dépend aussi de sa cohérence avec les modes de gestion déjà présents dans l'entre-

prise.

Les innovations introduites produisent des effets sur plusieurs dimensions du fonctionnement organisationnel. La clarification des rôles et des responsabilités apparaît comme l'un des effets les plus fréquemment mentionnés par les participants. Elle réduit certaines ambiguïtés et facilite la coordination des activités. Plusieurs dirigeants décrivent également une évolution de leur manière de gérer les problèmes : le fonctionnement centré sur les urgences laisse progressivement place à une gestion plus anticipative, soutenue par des outils de suivi et des espaces d'échange collectif. Ce passage d'une logique réactive à une logique de pilotage plus structuré constitue l'un des effets les plus significatifs de l'innovation managériale en PME.

L'engagement du dirigeant ressort comme un élément central de l'analyse. Il ne se limite pas à un soutien symbolique du changement, mais implique une participation active au processus, une disponibilité pour la réflexion stratégique et une volonté de faire évoluer certaines pratiques de gestion (Julien, 1997 ; Torres, 2003). Lorsque cet engagement est constant et cohérent, il favorise la mobilisation des équipes et facilite la continuité du changement. À l'inverse, une implication fluctuante crée des signaux contradictoires et fragilise la dynamique du changement. Francis et Chakravarty (2025) montrent d'ailleurs que l'efficacité du conseil en PME dépend fortement de la capacité de l'entreprise à intégrer les changements proposés, elle-même liée au degré d'implication du dirigeant.

#### **5.1.1.1 La remise en question des modèles prescriptifs du conseil à l'épreuve du contexte PME**

Les modèles classiques du conseil en gestion reposent sur une logique prescriptive : le consultant analyse la situation, formule des recommandations, puis l'organisation est chargée de les appliquer. Cette conception, que Schein (2016) associe au modèle de l'expertise, accorde une place centrale à la qualité des solutions proposées. McKenna (2006) montre que cette approche s'est développée au détriment d'un savoir construit à partir des réalités internes des organisations. Clark et Fincham (2002) soulignent également que le conseil en gestion fonctionne souvent comme une activité de persuasion fondée sur la légitimation de l'expertise.

Les résultats de cette recherche montrent certaines limites de ces approches dans le contexte des PME. Les interventions observées ne reposent pas uniquement sur l'application de solutions préconstruites. Salgado et al. (2022) rappellent d'ailleurs que la majorité des travaux sur le changement organisationnel portent sur les grandes organisations et que les PME, en raison de leurs ressources limitées, réagissent souvent aux contraintes au fur et à mesure qu'elles apparaissent

plutôt que selon une logique de planification proactive. Les consultants doivent donc continuellement adapter leur intervention en fonction des besoins de l'organisation, des attentes du dirigeant et des réactions des équipes. Dans ce contexte, la distinction classique entre rôle d'expert et rôle de facilitateur apparaît insuffisante pour rendre compte des interventions observées sur le terrain.

Dans la continuité des travaux de Schein (2016), les résultats montrent également que le rôle du consultant évolue progressivement au cours de l'intervention. En contexte de PME, cette évolution apparaît moins comme un choix méthodologique que comme une conséquence des caractéristiques propres à ces organisations : centralisation du pouvoir autour du dirigeant, faible formalisation des pratiques et proximité relationnelle (Julien, 1997 ; Torres, 2003).

Les données montrent que, dans les premières étapes de l'intervention, le consultant intervient d'abord pour structurer la démarche et clarifier les problèmes rencontrés. Par la suite, son intervention évolue progressivement vers un rôle davantage centré sur l'accompagnement des échanges et des ajustements au sein de l'organisation. Cette évolution s'explique aussi par les contraintes propres aux PME, où les outils standardisés s'adaptent difficilement aux réalités organisationnelles et aux ressources disponibles. Les démarches d'innovation en PME reposent en effet souvent sur des ajustements progressifs et informels plutôt que sur des démarches entièrement planifiées à l'avance (Damanpour, 2014 ; Khosravi et al., 2019).

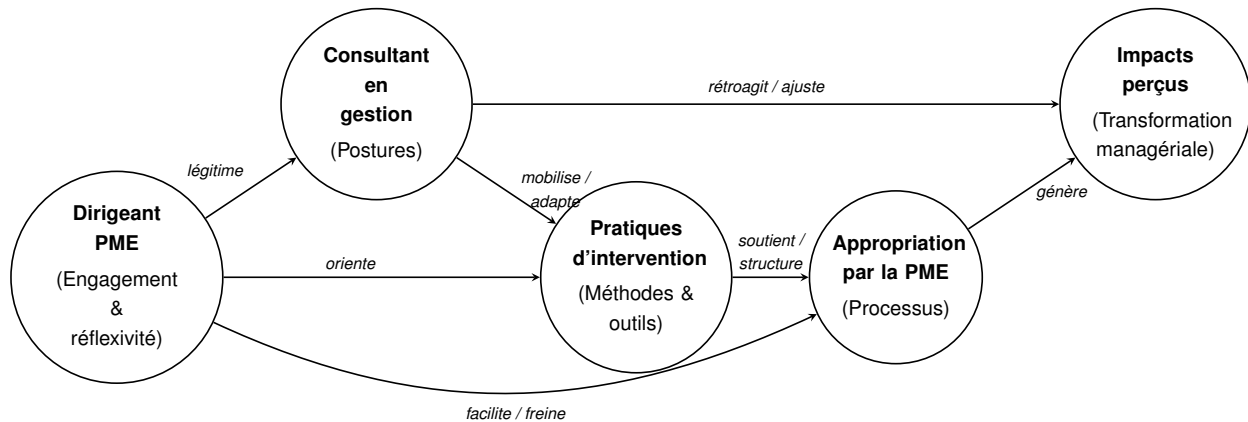
Les résultats montrent ainsi que le rôle du consultant en PME ne peut être réduit à une succession linéaire de rôles. Le consultant ajuste continuellement son intervention selon les résistances rencontrées, les ressources disponibles et l'engagement du dirigeant. Cette capacité d'adaptation apparaît essentielle pour éviter à la fois une dépendance excessive à l'expertise externe et un désengagement des acteurs internes.

Cette recherche contribue ainsi à proposer une lecture plus relationnelle et évolutive du conseil en gestion en contexte de PME. L'efficacité du consultant repose moins sur l'application d'un modèle unique que sur sa capacité à aider progressivement l'organisation à structurer le changement sans rigidifier son fonctionnement.

#### **5.1.1.2 Une trajectoire d'intervention hybride, processuelle et relationnelle**

Les résultats mettent en évidence une évolution progressive des registres d'action du consultant. Celui-ci mobilise successivement des fonctions de structuration, de facilitation et de médiation selon les besoins de l'organisation et l'évolution du changement. Cette hybridation ne traduit pas une absence de cadre, mais une adaptation aux réalités des PME. Paul (2012) rappelle d'ailleurs que

la posture fondamentale du consultant repose avant tout sur la qualité de la relation et de l'écoute. Cette capacité à combiner différents registres d'action constitue une compétence importante de l'accompagnement organisationnel.



**FIGURE 5.1.** Modèle conceptuel du rôle du consultant en gestion dans l'implémentation de l'innovation managériale en PME (issu de l'analyse empirique)

Source : élaboration de l'auteur à partir des données empiriques.

Au début de l'intervention, le consultant joue généralement un rôle de structuration. Cette phase permet de clarifier certaines problématiques, de stabiliser un diagnostic partagé et de légitimer la démarche de changement auprès du dirigeant. Cette logique rejoint le cadrage décrit par Schein (2016). Toutefois, lorsque cette fonction d'expertise se maintient trop longtemps, elle peut renforcer la dépendance envers le consultant et limiter l'appropriation des changements par les acteurs internes.

L'intervention évolue ensuite vers des fonctions davantage centrées sur la facilitation et la médiation. Le consultant accompagne alors les acteurs dans l'interprétation du changement, favorise les échanges et adapte les outils proposés aux réalités de l'organisation. Cette fonction de médiation apparaît particulièrement importante dans les PME, où les relations de travail reposent souvent sur des équilibres informels et sur la proximité entre les acteurs. Khosravi, Newton et Rezvani (2019) montrent d'ailleurs que les processus d'innovation managériale se prêtent difficilement à une modélisation fondée sur des étapes fixes. Les transformations observées varient fortement selon les réalités propres à chaque PME, ce qui oblige les consultants à ajuster continuellement leurs interventions.

Les résultats montrent également que cette médiation contribue à réduire les résistances au changement. Les acteurs adhèrent plus facilement aux nouvelles pratiques lorsqu'ils comprennent leur utilité et participent progressivement à leur mise en œuvre. Cette observation rejoint les travaux de Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) ainsi que ceux de Damanpour (2014), qui soulignent l'importance

de la participation des acteurs dans les démarches d'innovation managériale. Piazza et Abrahamson (2020) montrent également que cette capacité d'adaptation du consultant favorise l'adoption des nouvelles pratiques organisationnelles.

Les données mettent enfin en évidence une autre dimension importante du rôle du consultant : l'accompagnement du dirigeant dans l'évolution de ses propres pratiques de gestion. Dans les PME, où le dirigeant occupe une place centrale dans la coordination des activités et dans la prise de décision, les transformations organisationnelles impliquent souvent une évolution de son mode de gestion. Le consultant intervient alors comme un accompagnateur réflexif, aidant le dirigeant à prendre du recul sur ses pratiques et à envisager d'autres modes de fonctionnement.

Cette intervention suppose une relation de confiance importante entre le consultant et le dirigeant. La crédibilité du consultant repose autant sur sa capacité d'écoute et d'adaptation que sur son expertise technique. Les résultats montrent ainsi que le rôle du consultant en PME ne reste jamais complètement stable au cours de l'intervention. Il évolue selon les phases du changement, les réactions des acteurs et les contraintes organisationnelles.

### **5.1.1.3 L'adaptation contextuelle et la gestion des temporalités comme leviers d'efficacité**

Les résultats confirment l'importance de l'adaptation de l'intervention au contexte particulier des PME. Dans ces organisations, les ressources disponibles sont souvent limitées, les pratiques de gestion peu formalisées et les marges de manœuvre étroitement liées aux contraintes quotidiennes du dirigeant (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008 ; Damanpour, 2014).

Dans ce contexte, l'efficacité du consultant dépend largement de sa capacité à ajuster ses méthodes, ses outils et son rythme d'intervention aux réalités opérationnelles de l'entreprise. Cette adaptation permet de limiter certaines résistances et d'éviter que les changements proposés soient perçus comme des contraintes supplémentaires venant s'ajouter aux exigences du travail quotidien.

Les résultats mettent également en évidence l'importance de la temporalité dans les démarches d'innovation managériale. La littérature reconnaît généralement que le changement organisationnel est progressif et non linéaire, mais cette dimension demeure souvent abordée de manière générale (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008 ; Damanpour, 2014). Les données recueillies montrent toutefois que, dans les PME, la gestion du temps constitue un enjeu concret et souvent source de tensions. Cette tension de temporalité s'explique notamment par le fait que les PME disposent rarement du temps nécessaire pour développer une réflexion approfondie sur leurs pratiques or-

ganisationnelles (Marcaillou et Béjar, 2021).

L'efficacité du consultant apparaît ainsi liée à sa capacité à gérer ces temporalités différentes et à construire progressivement un rythme de changement compatible avec les réalités de l'organisation.

#### **5.1.1.4 Les mécanismes d'appropriation interne et la participation située des acteurs**

Les résultats mettent en évidence l'importance des mécanismes d'appropriation dans la pérennisation des innovations managériales. Si la littérature reconnaît déjà le rôle de l'appropriation dans les processus de changement, elle la présente parfois comme une conséquence relativement naturelle de la participation des acteurs (Damanpour, 2014). Les données recueillies montrent toutefois que, dans les PME, l'appropriation demeure un processus progressif et fragile, fortement dépendant de l'implication des acteurs internes et de la présence de relais capables de soutenir les nouvelles pratiques dans le temps.

Lorsque ces relais internes sont absents, les innovations introduites deviennent plus vulnérables, particulièrement après le départ du consultant ou lorsque le dirigeant est fortement mobilisé par les contraintes opérationnelles. Les résultats montrent ainsi que l'efficacité d'une intervention ne peut être évaluée uniquement à partir de la mise en œuvre initiale des changements ou de la satisfaction immédiate des participants. Elle dépend aussi de la capacité de l'organisation à intégrer durablement les nouvelles pratiques dans son fonctionnement quotidien.

Les données permettent également de nuancer la manière dont la participation des acteurs est généralement présentée dans la littérature. Dans les PME, cette participation repose rarement sur des mécanismes formels de consultation. Elle prend plutôt la forme d'échanges informels, d'ajustements progressifs et de discussions facilitées par la proximité entre les membres de l'organisation.

Cette participation demeure fortement influencée par le dirigeant et par les relations internes propres à la PME. Les résultats invitent ainsi à adapter les modèles classiques de participation organisationnelle aux réalités des petites entreprises, où la coordination repose davantage sur la confiance, la réactivité et les relations interpersonnelles que sur des dispositifs formalisés.

Les résultats montrent finalement que les facteurs d'efficacité de l'intervention en PME ne peuvent être réduits à une liste de conditions générales applicables à toutes les organisations. Ils dépendent plutôt des interactions entre le consultant, le dirigeant, les équipes et le contexte spécifique dans lequel le changement prend place.

## **5.1.2 L'innovation managériale en PME : un processus de co-construction pilotée**

### **5.1.2.1 Dépasser l'innovation comme « objet » : une lecture processuelle et située**

Les résultats de la recherche invitent à dépasser une conception de l'innovation managériale centrée uniquement sur l'adoption de nouveaux outils ou de nouvelles pratiques. Les modèles dominants présentent souvent l'innovation comme un dispositif à mettre en place puis à stabiliser dans l'organisation. Si ces approches permettent d'identifier certaines conditions favorisant le changement, elles rendent plus difficilement compte des ajustements, des hésitations et des révisions observés dans les PME.

Les données montrent que, dans les PME étudiées, l'innovation managériale prend plutôt la forme d'un processus évolutif, construit progressivement à travers les interactions entre le consultant, le dirigeant et les équipes. Les pratiques introduites ne suivent pas une trajectoire entièrement linéaire allant de l'adoption à la pérennisation. Elles connaissent des phases d'expérimentation, d'adaptation et parfois même de remise en question, selon les contraintes opérationnelles, les priorités du dirigeant et les équilibres relationnels de l'organisation.

Cette dynamique remet en question une vision de l'innovation fondée uniquement sur le degré d'implantation formelle des dispositifs managériaux, comme on le retrouve dans certaines approches diffusionnistes de l'innovation (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008 ; Damanpour, 2014). Les résultats suggèrent plutôt que l'enjeu principal, en contexte de PME, réside dans la capacité de l'organisation à maintenir des espaces d'apprentissage, d'ajustement et de régulation des pratiques dans le temps.

Dans cette perspective, le rôle du consultant dépasse la simple implantation de dispositifs organisationnels. Il consiste également à accompagner les trajectoires d'appropriation des pratiques introduites, en tenant compte des temporalités de l'entreprise et des contraintes propres à son fonctionnement.

Cette recherche contribue ainsi à proposer une lecture plus située et relationnelle de l'innovation managériale en PME. L'innovation apparaît moins comme un état stable à atteindre que comme un processus continuellement réajusté à travers les interactions entre les acteurs et l'évolution des réalités organisationnelles.

### **5.1.2.2 La structuration externe : condition de mise en mouvement, mais jamais garantie de transformation**

Les résultats montrent que le consultant intervient d'abord comme un acteur de structuration. Son intervention contribue à rendre plus explicites des pratiques de gestion jusque-là largement informelles, à clarifier les rôles et les responsabilités et à stabiliser certains mécanismes de coordination devenus difficiles à gérer. Cette phase de structuration joue un rôle important dans le déclenchement du changement managérial, car elle aide le dirigeant à reprendre une forme de contrôle sur des situations perçues comme désorganisées ou difficiles à piloter.

La structuration agit également comme un mécanisme de mise à distance des difficultés organisationnelles. Des problèmes vécus de manière diffuse deviennent progressivement des éléments pouvant être nommés, discutés et travaillés collectivement. Cette fonction apparaît particulièrement importante dans les PME, où la faible formalisation des pratiques et la centralité du dirigeant rendent parfois difficile l'analyse des modes de fonctionnement de l'organisation.

Les résultats montrent toutefois que cette structuration externe demeure insuffisante lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'un véritable travail d'appropriation par les acteurs internes. Lorsque les outils ou les pratiques introduits restent associés principalement au consultant, ils demeurent fragiles et risquent de perdre leur utilité dès que les contraintes opérationnelles augmentent ou que l'intervention prend fin.

Les données suggèrent ainsi que la structuration externe constitue une condition importante du changement, mais qu'elle ne garantit pas à elle seule la transformation durable des pratiques organisationnelles.

### **5.1.2.3 La co-construction pilotée : interdépendance consultant - dirigeant et fabrication locale des usages**

Les résultats montrent que l'innovation managériale en PME repose sur un travail de co-construction entre le consultant et les acteurs internes de l'organisation. Le consultant apporte des outils, des méthodes et des repères de structuration, tandis que le dirigeant et les équipes adaptent progressivement ces éléments aux réalités de l'entreprise et à leurs pratiques quotidiennes.

Cette co-construction repose sur une forte interdépendance entre le consultant et le dirigeant. L'efficacité de l'intervention dépend à la fois de la capacité du consultant à ajuster son accompagnement et de la capacité du dirigeant à intégrer les dispositifs proposés dans les décisions et les

arbitrages quotidiens de l'organisation.

Les résultats montrent également que cette participation ne prend pas la forme d'une concertation entièrement formalisée. Dans les PME, les outils et les pratiques sont souvent réinterprétés et modifiés progressivement afin de demeurer compatibles avec les contraintes opérationnelles et les modes de fonctionnement existants. Cette adaptation locale rejoint les caractéristiques des PME mises en évidence par Julien (1997) et Torres (2003).

Les résultats soutiennent également les travaux de Touhami et Mouhtat (2023), qui montrent que l'accompagnement des PME produit des effets plus durables lorsqu'il s'inscrit dans une logique collaborative et adaptée aux réalités de l'organisation.

#### **5.1.2.4 Le pilotage interne du dirigeant : levier majeur et ambivalence structurelle**

Les résultats mettent en évidence la place centrale du dirigeant dans les démarches d'innovation managériale en PME. Son rôle influence directement la manière dont les changements sont introduits, interprétés et appropriés dans l'organisation. Cette centralité rejoint les caractéristiques des PME déjà soulignées par Julien (1997) et Torres (2003).

Les données montrent toutefois que cette centralité produit des effets ambivalents. Lorsque le dirigeant fait preuve d'ouverture, de capacité réflexive et d'une volonté de faire évoluer ses pratiques de gestion, il devient un levier important du changement. Son implication permet de légitimer les nouvelles pratiques et de mobiliser les équipes autour de la démarche de transformation. Yu, Wang, Li et Lin (2022) montrent d'ailleurs que le soutien du dirigeant influence directement la manière dont les équipes perçoivent et adoptent le changement. Les résultats vont dans le même sens et montrent que l'implication du dirigeant influence autant le lancement du changement que sa diffusion dans l'entreprise.

À l'inverse, lorsque le pouvoir demeure fortement centralisé et que la délégation reste limitée, la diffusion des changements devient plus difficile. Les innovations risquent alors de rester concentrées dans la relation entre le consultant et le dirigeant, sans être réellement relayées dans l'ensemble de l'organisation. Les résultats montrent ainsi que la rapidité décisionnelle des PME peut favoriser le lancement du changement, tout en limitant parfois sa diffusion interne lorsque le pilotage demeure trop personnalisé.

Cette recherche montre donc que le dirigeant occupe un rôle central, mais parfois difficile à maintenir dans le temps dans les démarches d'innovation managériale en PME. Il agit comme principal

moteur du changement, mais peut aussi devenir un facteur limitant lorsque les changements reposent presque uniquement sur lui.

#### **5.1.2.5 Le consultant comme médiateur et catalyseur d'apprentissage : la consultation de processus en contexte PME**

Les résultats montrent que le consultant joue un rôle de médiation dans les démarches d'innovation managériale en PME. Son intervention ne consiste pas uniquement à proposer des outils ou des solutions organisationnelles, mais aussi à accompagner le dirigeant dans l'évolution de ses pratiques de gestion et dans la clarification de ses priorités. Cette logique rejoint la consultation de processus développée par Schein (2016), selon laquelle le consultant soutient l'organisation sans se substituer à elle dans le pilotage du changement.

Les données montrent également que le passage d'un fonctionnement principalement informel vers des modes de coordination plus structurés constitue un enjeu important des interventions étudiées. Dans ce processus, le consultant agit comme un facilitateur de réflexion et d'apprentissage, en aidant les acteurs à redéfinir progressivement certaines pratiques organisationnelles.

Les résultats confirment aussi l'importance des relais internes dans la continuité des changements. Santoni (2018) souligne que ces relais jouent un rôle central dans les démarches d'accompagnement organisationnel. Les données recueillies montrent que les transformations sont plus durables lorsque certaines personnes au sein de l'organisation prennent progressivement en charge les nouvelles pratiques et contribuent à leur diffusion.

Enfin, les résultats nuancent certaines approches mettant principalement l'accent sur les dispositifs institutionnels ou l'environnement entrepreneurial. Sohail, Belitski et Christiansen (2025) soulignent l'importance de l'écosystème entrepreneurial dans l'accompagnement des PME. Les données de cette recherche montrent toutefois que, dans les situations étudiées, la dynamique du changement se construit d'abord dans la relation entre le consultant et le dirigeant, avant de s'élargir progressivement au reste de l'organisation.

#### **5.1.2.6 Une dynamique incrémentale et réversible : stabiliser sans « dénaturer » la PME**

Les résultats montrent que l'innovation managériale en PME repose principalement sur des ajustements progressifs plutôt que sur des transformations rapides ou radicales. Les pratiques introduites par le consultant sont progressivement adaptées, réinterprétées et intégrées aux modes de

fonctionnement déjà présents dans l'organisation. Cette logique rejoint les travaux de Damanpour (2014), qui montrent que les innovations organisationnelles prennent souvent la forme d'adaptations progressives des pratiques déjà présentes dans l'organisation.

Les résultats montrent toutefois que ces changements progressifs ne doivent pas être interprétés comme des transformations mineures. Dans les PME, des changements qui paraissent modestes, comme la formalisation d'une pratique auparavant informelle, la création d'espaces de coordination ou une évolution dans la délégation des responsabilités, peuvent produire des effets importants sur le fonctionnement de l'organisation. Ces transformations touchent directement aux relations de travail et à la place centrale du dirigeant dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

Les données montrent également que ces changements peuvent revenir en arrière. Sous l'effet des urgences opérationnelles, des changements de priorités ou d'un affaiblissement du suivi interne, certaines pratiques peuvent progressivement perdre en stabilité ou disparaître. Cette instabilité rejoint les résultats de Desmarais, Dubouloz et Françoise (2025), qui montrent que la manière dont les acteurs donnent du sens aux nouvelles pratiques évolue au cours du processus d'appropriation, ce qui peut fragiliser les changements en l'absence de mécanismes de soutien continu.

Les résultats confirment ainsi que l'innovation managériale en PME ne constitue pas un état définitivement acquis, mais un processus qui doit constamment être ajusté aux réalités de l'organisation.

#### **5.1.2.7 Pérennisation : internaliser le pilotage et construire des relais**

Les résultats montrent que la pérennisation des innovations managériales dépend largement de la capacité de la PME à internaliser progressivement les mécanismes de pilotage du changement. Lorsque les nouvelles pratiques demeurent trop fortement associées à la présence du consultant, elles tendent à s'affaiblir après son départ. Cette observation rejoint les travaux de Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) ainsi que ceux de Damanpour (2014), qui soulignent les limites des interventions externes lorsqu'elles ne s'accompagnent pas d'un renforcement des capacités internes de l'organisation.

Les résultats suggèrent ainsi que l'innovation managériale durable repose sur une forme de co-construction pilotée entre le consultant et les acteurs internes de l'entreprise. Le consultant apporte des outils, une méthode et un regard extérieur, tandis que le dirigeant conserve le pilotage stratégique du changement et assure l'intégration progressive des nouvelles pratiques dans le fonctionnement quotidien de l'organisation.

Les données mettent également en évidence l'importance des relais internes dans la continuité des transformations organisationnelles. La présence de personnes capables de reprendre certains mécanismes de coordination, de maintenir les nouvelles routines et de soutenir la diffusion des pratiques apparaît comme une condition importante de la pérennisation du changement.

Les résultats montrent finalement que l'innovation managériale en PME ne peut être considérée comme une réponse ponctuelle à des difficultés organisationnelles. Elle s'inscrit plutôt dans une trajectoire de transformation progressive, construite à travers les interactions entre le consultant, le dirigeant et les équipes de l'organisation.

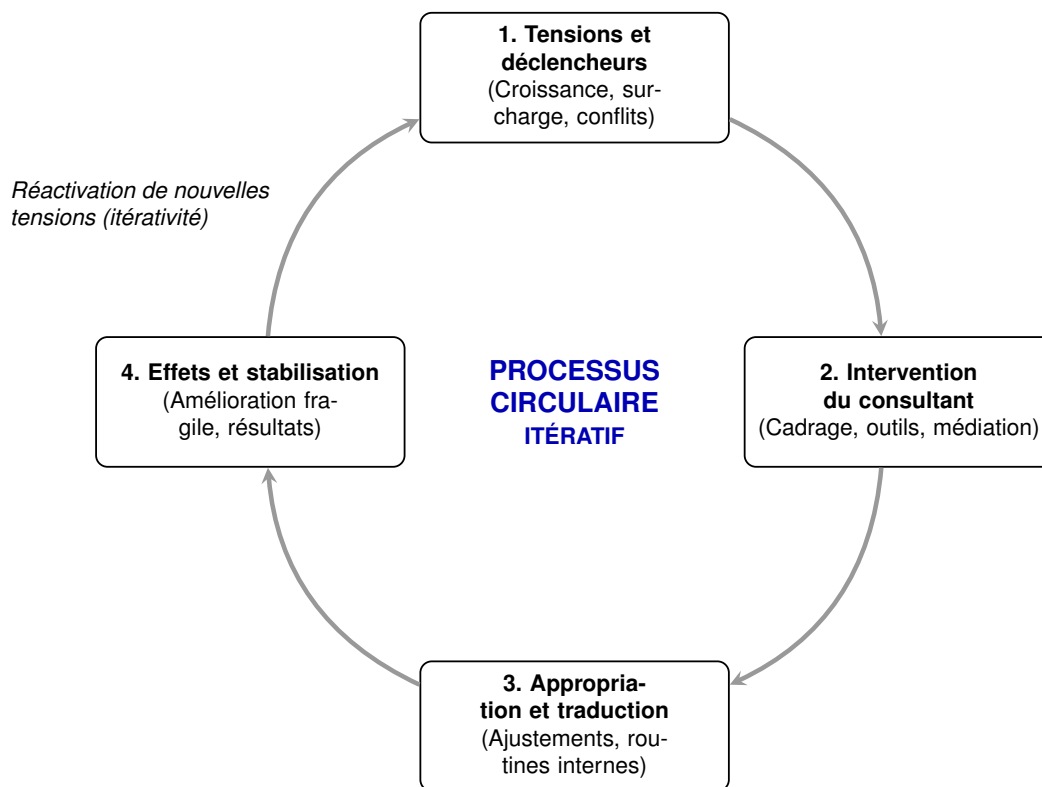
## **5.2 Proposition d'un modèle conceptuel du rôle du consultant en gestion dans la mise en œuvre de l'innovation managériale en PME**

L'analyse des résultats présentés au chapitre 4, ainsi que leur mise en relation avec le cadre théorique, conduisent à proposer un modèle conceptuel du rôle du consultant dans la mise en œuvre de l'innovation managériale en PME. Ce modèle ne vise pas à produire une représentation universelle du conseil en gestion ni à définir une méthode unique d'intervention. Il constitue plutôt une formalisation analytique construite à partir des régularités observées dans les discours des consultants et des dirigeants rencontrés au cours de la recherche. Le modèle s'inscrit dans une logique interprétative et inductive. Il cherche à rendre plus compréhensibles les dynamiques observées dans les PME étudiées et à proposer une grille de lecture du rôle du consultant dans les démarches d'innovation managériale.

Le modèle proposé articule quatre ensembles de dimensions :

1. les contraintes organisationnelles et les déclencheurs du recours au consultant ;
2. les postures et les pratiques d'intervention du consultant ;
3. les mécanismes d'appropriation et d'adaptation des pratiques ;
4. les effets perçus et les conditions de pérennisation du changement.

Les résultats montrent que ces dimensions ne fonctionnent pas de manière strictement linéaire. Les effets observés au cours du processus influencent à leur tour les modalités d'intervention du consultant, les pratiques du dirigeant et les mécanismes d'appropriation mis en place dans l'organisation. Le changement apparaît ainsi comme une dynamique progressive et itérative plutôt que comme une succession d'étapes fixes.



**FIGURE 5.2.** Le caractère circulaire et itératif de l'innovation managériale en PME .  
Source : élaboration de l'auteur à partir des données empiriques.

### **5.2.1 Les antécédents : contraintes organisationnelles et déclenchement réactif du recours au consultant**

Le modèle conceptuel proposé repose d'abord sur l'idée que l'innovation managériale en PME ne peut être comprise indépendamment des contraintes organisationnelles qui caractérisent ces entreprises. Les résultats montrent que le recours au consultant intervient rarement dans une logique entièrement proactive ou planifiée. Dans la majorité des cas étudiés, l'intervention est déclenchée par des tensions organisationnelles déjà présentes dans l'entreprise.

Ces tensions prennent différentes formes : croissance de l'activité, surcharge du dirigeant, difficultés de coordination, complexification des opérations ou essoufflement des modes de fonctionnement existants. Les travaux de Julien (1997) et de Torres (2003) montrent également que ces contraintes sont fréquentes dans les PME et influencent fortement leur capacité à conduire des démarches de changement.

Les résultats suggèrent ainsi que ces contraintes ne constituent pas simplement un contexte périphérique de l'intervention. Elles agissent comme des éléments déclencheurs qui orientent les attentes du dirigeant et influencent la dynamique du changement dès le début du processus.

Lorsque l'intervention est déclenchée dans un contexte perçu comme critique, par exemple en présence de désorganisation, de surcharge ou de tensions internes, les dirigeants attendent souvent du consultant qu'il apporte rapidement des repères et une forme de stabilisation organisationnelle. Les données montrent ainsi que les démarches d'innovation managériale en PME commencent fréquemment par une recherche de clarification et de reprise de contrôle plutôt que par un projet de transformation pensé de manière abstraite ou théorique.

### **5.2.2 La phase d'entrée : l'expertise structurante comme mécanisme de cadrage et de légitimation**

Les résultats montrent que, dans la phase initiale de l'intervention, le consultant agit principalement comme un acteur de structuration. Il mobilise des outils, des méthodes et des cadres d'analyse afin de rendre la situation organisationnelle plus lisible et de clarifier les priorités du dirigeant. Cette posture d'expertise structurante contribue à formaliser certaines pratiques jusque-là implicites et à donner une direction plus claire au processus de changement.

Les données montrent également que cette phase joue un rôle important dans la légitimation de l'intervention. Dans les PME, où le dirigeant concentre souvent une grande partie du pouvoir

décisionnel, le consultant contribue à rendre les difficultés organisationnelles plus explicites et à transformer des problèmes perçus de manière diffuse en éléments pouvant être discutés et traités collectivement (Julien, 1997 ; Torres, 2003).

Cette fonction de cadrage apparaît comme une condition importante du démarrage de l'innovation managériale. Elle permet de créer un espace de travail partagé entre le consultant et le dirigeant, à partir duquel les changements peuvent progressivement être envisagés et structurés.

Les résultats montrent toutefois que cette posture d'expertise atteint rapidement certaines limites lorsqu'elle demeure dominante pendant toute l'intervention. Lorsque le changement repose trop fortement sur les outils ou les recommandations du consultant, l'organisation risque de développer une dépendance à l'expertise externe et d'avoir plus de difficulté à intégrer durablement les nouvelles pratiques dans ses routines quotidiennes. Cette observation rejoint les critiques adressées aux approches prescriptives du conseil et confirme la pertinence de la consultation de processus proposée par Schein (2016).

Les résultats suggèrent ainsi que l'expertise structurante constitue une condition importante pour enclencher le changement, mais qu'elle demeure insuffisante à elle seule pour assurer la stabilisation durable de l'innovation managériale dans la PME.

### **5.2.3 Le mécanisme central : l'évolution des postures vers facilitation et médiation pour soutenir la co-construction**

Les résultats montrent que l'efficacité de l'intervention repose largement sur la capacité du consultant à faire évoluer son rôle au cours du processus de changement. Après une première phase davantage centrée sur la structuration et le cadrage, l'intervention évolue progressivement vers des fonctions de facilitation et de médiation.

Cette évolution modifie la manière dont le changement est conduit dans l'organisation. Le consultant ne se limite plus à introduire des outils ou des méthodes ; il accompagne également les acteurs dans l'interprétation, l'adaptation et l'appropriation des nouvelles pratiques. Les résultats montrent que cette dynamique est particulièrement importante dans les PME, où les transformations organisationnelles reposent fortement sur les interactions entre les acteurs et sur les réalités concrètes du travail quotidien.

Les travaux de Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) ainsi que ceux de Damanpour (2014) soulignent déjà que l'innovation managériale dépend des processus d'interprétation et des interactions orga-

nisationnelles. Les résultats de cette recherche confirment cette perspective et montrent que les fonctions de facilitation et de médiation permettent de faire le lien entre une structuration apportée de l'extérieur et l'intégration progressive des nouvelles pratiques dans les routines internes de la PME.

Les données montrent également que cette évolution du rôle du consultant ne suit pas une trajectoire entièrement linéaire. Le consultant ajuste continuellement son positionnement en fonction des réactions des acteurs, des résistances rencontrées et des contraintes organisationnelles. Les résultats suggèrent ainsi que la compétence centrale du consultant en PME ne repose pas uniquement sur sa maîtrise technique, mais aussi sur sa capacité à adapter son intervention et à soutenir une dynamique durable de co-construction du changement.

#### **5.2.4 Le dirigeant comme acteur pivot : pilotage incarné, production de sens et apprentissage managérial**

Le modèle conceptuel met en évidence le rôle central du dirigeant dans les démarches d'innovation managériale en PME. Les résultats montrent que le dirigeant ne constitue pas seulement un bénéficiaire de l'intervention du consultant, mais un véritable acteur du processus de changement. Son engagement, sa capacité à prendre du recul sur ses pratiques et sa volonté de faire évoluer son mode de gestion influencent directement l'appropriation des nouvelles pratiques dans l'organisation.

Cette centralité du dirigeant rejoint les caractéristiques des PME mises en évidence par Julien (1997) et Torres (2003). Dans les entreprises étudiées, le dirigeant joue un rôle important dans la définition du sens donné au changement et dans la manière dont les transformations sont présentées aux équipes.

Les résultats montrent également que le consultant agit comme un médiateur dans cette évolution des pratiques managériales. Son intervention vise à accompagner le dirigeant dans la transformation de certains modes de gestion, notamment en matière de délégation, de coordination et de prise de recul sur les activités opérationnelles. Cette logique prolonge la consultation de processus développée par Schein (2016), selon laquelle le consultant soutient l'apprentissage organisationnel sans se substituer au dirigeant dans le pilotage de l'entreprise.

Les données suggèrent ainsi que l'innovation managériale en PME ne repose pas uniquement sur l'introduction de nouveaux outils ou dispositifs organisationnels. Elle implique également un apprentissage managérial du dirigeant lui-même et une évolution progressive de sa manière de

coordonner l'organisation.

### **5.2.5 Les mécanismes d'appropriation : traduction locale, ajustements incrémentaux et relais internes**

Les résultats montrent que l'innovation managériale ne se stabilise durablement que lorsqu'elle est progressivement intégrée aux pratiques quotidiennes de l'organisation. Cette appropriation passe par des ajustements successifs, des réinterprétations locales des outils proposés et la mobilisation de relais internes capables de soutenir les nouvelles pratiques dans le temps.

Les données mettent ainsi en évidence l'importance des mécanismes d'appropriation dans la continuité du changement. Cette dimension, souvent abordée de manière secondaire dans certains travaux sur l'innovation managériale, apparaît ici comme une condition centrale de la pérennisation des transformations organisationnelles.

Les résultats permettent également de dépasser une vision strictement instrumentale de l'innovation managériale. Les changements observés ne reposent pas uniquement sur l'introduction de nouveaux dispositifs, mais sur la capacité de l'organisation à transformer progressivement ses pratiques de coordination, ses routines et certaines responsabilités internes. Cette dynamique rejoint les approches processuelles de l'innovation développées par Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) ainsi que par Damanpour (2014).

Dans les PME étudiées, l'appropriation ne signifie donc pas simplement adopter de nouveaux outils, mais réussir à maintenir les pratiques introduites malgré les contraintes opérationnelles, la rareté des ressources et le caractère souvent informel du fonctionnement organisationnel. Les relais internes jouent ici un rôle important, car ils prolongent le travail engagé par le consultant et contribuent à réduire la dépendance envers l'expertise externe.

### **5.2.6 Les effets et la pérennisation : une réussite définie par l'autonomisation plutôt que par la présence du consultant**

Les résultats montrent que le rôle du consultant en gestion demeure fondamentalement temporaire dans les démarches d'innovation managériale en PME. La durabilité des changements dépend moins de la présence continue du consultant que de la capacité de l'organisation à internaliser progressivement les mécanismes de pilotage, de coordination et d'appropriation du changement.

Cette perspective rejoint les travaux qui soulignent les limites des interventions externes lorsqu'elles ne s'accompagnent pas d'un renforcement des capacités internes de l'organisation (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008 ; Damanpour, 2014). Le succès de l'intervention ne peut donc être défini uniquement par l'implantation initiale des dispositifs ou par la satisfaction immédiate des acteurs. Il dépend surtout de la capacité de la PME à poursuivre le changement de manière autonome après le retrait progressif du consultant.

Les résultats montrent également que cette autonomisation repose sur plusieurs conditions : la présence de relais internes, l'évolution des pratiques du dirigeant, la stabilisation de certaines routines organisationnelles et l'intégration progressive des nouvelles pratiques dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Lorsque ces conditions sont réunies, les innovations managériales ont davantage de chances de se maintenir malgré les contraintes opérationnelles et les ajustements continus propres aux PME.

Le modèle conceptuel proposé permet ainsi d'articuler les principaux résultats de cette recherche autour d'une idée centrale : l'innovation managériale en PME repose sur une dynamique de co-construction progressive entre le consultant, le dirigeant et les acteurs internes de l'organisation.

### **5.3 Apports théoriques et contributions de la recherche**

Cette recherche apporte plusieurs contributions aux travaux sur l'innovation managériale, le conseil en gestion et les PME. Ces contributions ne visent pas à établir des lois générales applicables à toutes les organisations, mais plutôt à proposer un cadre d'analyse intégré construit à partir de situations organisationnelles concrètes observées sur le terrain.

La recherche met particulièrement en relation trois dimensions souvent étudiées séparément dans la littérature : les dynamiques d'innovation managériale, les modalités d'intervention du consultant et les mécanismes d'appropriation en contexte de PME.

Les résultats permettent ainsi de mieux comprendre la manière dont les interventions de conseil prennent forme dans des organisations caractérisées par une faible formalisation, une forte centralisation autour du dirigeant et des ressources limitées. Ils contribuent également à enrichir les approches processuelles du changement organisationnel en montrant que l'innovation managériale en PME repose moins sur l'application de modèles standardisés que sur des ajustements progressifs, relationnels et contextualisés.

Pour finir, cette recherche propose un modèle conceptuel qui articule les contraintes organisa-

tionnelles des PME, les postures évolutives du consultant, le rôle du dirigeant et les mécanismes d'appropriation des pratiques. Ce modèle vise surtout à offrir une grille de lecture permettant de mieux comprendre les dynamiques observées dans les démarches d'innovation managériale accompagnées par des consultants en gestion.

### **5.3.1 Repenser l'innovation managériale comme trajectoire organisationnelle située**

Un premier apport théorique de cette recherche concerne la manière de concevoir l'innovation managériale. La littérature la définit généralement comme l'introduction de nouvelles pratiques, structures ou méthodes de gestion dans l'organisation (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008 ; Damanpour, 2014). Plusieurs travaux abordent encore l'innovation managériale à travers l'adoption de nouveaux outils ou modèles de gestion. Volberda, Van Den Bosch et Mihalache (2014) soulignent d'ailleurs que les recherches sur l'innovation managériale demeurent souvent fragmentées et insuffisamment ancrées dans des contextes organisationnels spécifiques. Khosravi, Newton et Rezvani (2019), dans leur méta-analyse de 66 études, confirment également que les processus d'innovation managériale dépendent fortement des réalités propres à chaque organisation et se prêtent difficilement à une modélisation universelle.

Les résultats obtenus dans cette recherche vont également dans ce sens. Dans les PME étudiées, les transformations observées ne prennent pas la forme d'une application linéaire de modèles de gestion, mais plutôt celle d'ajustements progressifs des pratiques organisationnelles. Les observations rejoignent également les travaux de Chatterjee, Chaudhuri, Vrontis et Galati (2023), qui montrent que la capacité d'innovation des PME dépend étroitement des pratiques déjà en place et des modalités d'introduction du changement dans l'organisation.

Les résultats invitent ainsi à dépasser une conception essentiellement technique de l'innovation managériale. L'enjeu ne réside pas uniquement dans l'introduction de nouveaux outils, mais aussi dans les processus d'intégration, d'adaptation et d'appropriation des pratiques au sein de l'organisation. Dans les PME étudiées, l'innovation managériale apparaît comme une trajectoire organisationnelle située, construite progressivement à travers les interactions entre le dirigeant, les équipes et le consultant, en fonction des contraintes propres à chaque contexte organisationnel.

### **5.3.2 Une contribution processuelle à la théorie du conseil en gestion**

Un deuxième apport de cette recherche concerne la compréhension du rôle du consultant en gestion. La littérature présente souvent le consultant à travers des catégories relativement stables,

comme l'expert, le facilitateur ou le coach. Bien que ces typologies permettent de décrire certaines formes d'intervention, elles rendent plus difficilement compte du caractère évolutif des interventions observées dans les PME étudiées.

Les résultats invitent plutôt à concevoir le conseil en gestion comme un processus d'ajustement continu. Les consultants rencontrés ne mobilisent pas une posture unique au cours de l'intervention. Ils combinent différents registres d'action selon les réactions des acteurs, les contraintes organisationnelles et l'évolution du changement. Cette dynamique dépasse la simple adaptation des outils utilisés : elle concerne également le rythme de l'intervention, les modalités de communication du changement et la manière de rendre les nouvelles pratiques compatibles avec la réalité opérationnelle de la PME.

Cette recherche propose ainsi une lecture plus processuelle du rôle du consultant. Celui-ci apparaît moins comme un expert appliquant des solutions prédéfinies que comme un acteur de médiation capable d'articuler structuration, accompagnement et facilitation tout au long du processus de changement. L'efficacité du conseil repose alors autant sur les compétences relationnelles du consultant que sur son expertise technique, ce qui rejoint les travaux de Schein (2016) et de Paul (2012).

Les résultats confirment également les observations de Khosravi, Newton et Rezvani (2019), selon lesquelles l'innovation managériale demeure fortement dépendante du contexte organisationnel. Dans les PME étudiées, cette dépendance se traduit notamment par la nécessité d'adapter continuellement les modalités d'intervention aux contraintes humaines, culturelles et opérationnelles propres à chaque organisation.

### **5.3.3 Une contribution spécifique aux études sur les PME : la centralité ambivalente du dirigeant**

Cette recherche contribue également aux travaux portant sur les PME en montrant comment certaines caractéristiques propres aux PME influencent les démarches d'innovation managériale et les modalités d'intervention du consultant. Les résultats confirment notamment l'importance de la centralité du dirigeant, de la faible formalisation des pratiques et de la proximité relationnelle déjà mises en évidence par Julien (1997) et Torres (2003).

Les résultats montrent toutefois que cette centralité produit des effets ambivalents dans les démarches de changement. D'un côté, elle favorise une prise de décision rapide et facilite l'engagement du dirigeant dans les transformations organisationnelles. De l'autre, elle peut limiter la

diffusion des nouvelles pratiques lorsque la délégation demeure restreinte ou lorsque les modes de gestion restent fortement personnalisés.

Les observations rejoignent également les travaux de Yu et al. (2022), selon lesquels le partage des connaissances dans les PME dépend largement du signal envoyé par le dirigeant. Dans les entreprises étudiées, l'implication du dirigeant influence directement la mobilisation des équipes, la légitimité accordée au changement et le maintien des nouvelles pratiques dans le temps.

Les résultats mettent ainsi en évidence une tension propre aux PME : les caractéristiques qui favorisent la souplesse organisationnelle et la rapidité des ajustements peuvent également fragiliser le maintien des changements lorsqu'elles limitent leur appropriation collective.

En articulant cette centralité du dirigeant avec le rôle du consultant, cette recherche contribue à une meilleure compréhension de la co-construction du changement en contexte de PME. L'innovation managériale apparaît moins comme un changement imposé de manière linéaire que comme un processus soutenu conjointement par le dirigeant et par l'intervention d'un acteur externe capable d'adapter son accompagnement aux réalités de l'organisation.

#### **5.3.4 L'appropriation organisationnelle comme condition centrale (et fragile) de l'innovation**

Cette dynamique conduit également à s'intéresser aux mécanismes d'intégration des nouvelles pratiques dans le fonctionnement quotidien des entreprises. La littérature reconnaît généralement l'importance de l'appropriation dans les processus de changement, mais les résultats montrent qu'en contexte de PME, celle-ci constitue une condition importante du maintien des innovations managériales dans le temps.

Les résultats mettent en évidence une appropriation lente et parfois instable. La continuité des changements dépend notamment de la présence de relais internes, de l'implication du dirigeant et de la capacité de l'organisation à intégrer progressivement les nouvelles pratiques dans le travail quotidien. Ces mécanismes demeurent toutefois fragiles, particulièrement dans des organisations caractérisées par des ressources limitées et des modes de fonctionnement reposant fortement sur certaines personnes clés.

Les observations rejoignent les travaux de Desmarais, Dubouloz et Françoise (2025), qui montrent, à partir d'une étude longitudinale, que l'appropriation d'une innovation managériale repose moins sur un accord de principe avec le changement que sur l'intégration concrète des pratiques dans

les activités quotidiennes de l'organisation.

Les résultats montrent également que les changements tendent à s'affaiblir lorsque les nouvelles pratiques demeurent trop fortement associées à la présence du consultant ou lorsque les mécanismes de transmission interne restent incomplets. Cette fragilité souligne l'importance de l'implication des acteurs de l'organisation dans la continuité du changement en PME.

Cette recherche contribue ainsi à mieux comprendre les conditions de maintien des innovations managériales dans le temps. Les résultats suggèrent que la durabilité des changements dépend moins de l'introduction initiale des outils que de leur intégration progressive dans les pratiques collectives de l'organisation.

### **5.3.5 Le modèle conceptuel comme contribution intégrative**

Cette perspective conduit à proposer une lecture plus intégrée des dynamiques observées dans les PME étudiées. Les résultats mettent davantage en évidence l'interdépendance entre les contraintes organisationnelles des PME, le rôle du dirigeant, les modalités d'intervention du consultant et les mécanismes d'appropriation des nouvelles pratiques.

Le modèle conceptuel élaboré dans le cadre de cette recherche permet d'articuler les principaux résultats empiriques dans une grille de lecture cohérente des démarches d'innovation managériale accompagnées par des consultants en gestion, sans prétendre à une généralisation universelle.

Le modèle met en relation les contraintes organisationnelles propres aux PME, les registres d'intervention mobilisés par le consultant, le rôle du dirigeant et les mécanismes d'appropriation des pratiques managériales. Il montre que l'innovation managériale repose sur un équilibre dynamique entre accompagnement externe, pilotage interne et intégration progressive des nouvelles pratiques dans l'organisation.

Les résultats soulignent également que ces dimensions interagissent de manière continue plutôt que selon une logique strictement linéaire. Les effets du changement influencent à leur tour les modalités d'intervention du consultant, les pratiques du dirigeant et les capacités d'appropriation de l'organisation.

Ce modèle constitue ainsi un outil analytique permettant de mieux comprendre la complexité des démarches d'innovation managériale en PME. Il permet de mieux comprendre les relations entre le conseil en gestion, l'innovation managériale et la transformation organisationnelle dans des

PME caractérisées par des ressources limitées, une faible formalisation des pratiques et une forte centralisation autour du dirigeant.

#### **5.4 Implications managériales**

Au-delà des contributions théoriques, cette recherche met en évidence plusieurs implications pour les dirigeants de PME, les consultants en gestion et les acteurs institutionnels impliqués dans l'accompagnement des entreprises. Les résultats invitent à concevoir l'innovation managériale non comme un projet ponctuel, mais comme un processus progressif d'ajustement des pratiques organisationnelles.

Pour les dirigeants de PME, les résultats soulignent que la mise en œuvre durable du changement suppose une implication active dans les démarches d'innovation managériale. Cette implication ne se limite pas à la validation des décisions prises avec le consultant. Elle implique également une capacité à dégager du temps pour la réflexion stratégique, à faire évoluer certaines pratiques de gestion et à accepter une redistribution progressive des responsabilités au sein de l'organisation.

L'analyse met aussi en évidence l'importance de la gestion des temporalités. Les dirigeants expriment souvent des attentes de résultats rapides en raison des contraintes économiques et opérationnelles propres aux PME. Pourtant, les transformations managériales nécessitent généralement un temps d'appropriation plus long. Les dirigeants sont ainsi amenés à concilier les exigences du court terme avec les besoins d'apprentissage et de stabilisation des nouvelles pratiques.

Cette réflexion conduit également à élargir les critères d'évaluation du changement. Les effets de l'innovation managériale ne se traduisent pas uniquement par des indicateurs de performance immédiats, mais aussi par des dimensions plus qualitatives, comme la clarification des rôles, l'amélioration de la coordination ou l'engagement des équipes.

Ces enjeux concernent également les consultants appelés à accompagner les PME dans leurs démarches de transformation. L'analyse souligne l'importance d'une intervention contextualisée, évolutive et pensée comme temporaire. L'efficacité du conseil repose moins sur la prescription de solutions standardisées que sur la capacité à adapter les outils, le rythme d'intervention et les modalités d'accompagnement aux réalités spécifiques de chaque PME.

Les données recueillies montrent également que le rôle du consultant consiste moins à agir comme un simple expert externe qu'à soutenir progressivement les capacités internes de l'organisation. Cette orientation apparaît importante pour favoriser l'intégration durable des nouvelles pratiques et

assurer la continuité du changement après la fin de l'intervention, comme le soulignent également Santoni (2018) ainsi que Francis et Chakravarty (2025).

Au-delà de la relation entre dirigeant et consultant, ces résultats soulignent aussi plusieurs implications pour les organismes d'accompagnement et les institutions de soutien aux PME. Les dispositifs d'appui à l'innovation managériale gagneraient ainsi à privilégier des approches progressives et adaptées au contexte des PME, tout en soutenant le développement des capacités internes plutôt que l'application de modèles standardisés. L'analyse invite également à intégrer des indicateurs qualitatifs portant sur la structuration organisationnelle, les capacités de coordination et la pérennisation des changements, au-delà des seuls résultats immédiatement mesurables.

## **5.5 Limites de la recherche et pistes de recherches futures**

Comme toute recherche qualitative exploratoire, cette étude présente certaines limites qui doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats. Ces limites concernent notamment la taille de l'échantillon, la nature déclarative des données recueillies et l'absence d'observation directe des interventions.

Malgré ces limites, cette recherche ouvre plusieurs pistes de recherche portant sur le conseil en gestion, l'innovation managériale et les PME. Les sections suivantes présentent plus en détail les principales limites méthodologiques de l'étude ainsi que les pistes de recherche qui en découlent.

### **5.5.1 Limites de la recherche**

Une première limite de cette recherche concerne la taille de l'échantillon et la nature qualitative de la démarche adoptée. L'étude repose sur dix entretiens réalisés auprès de cinq consultants en gestion et de cinq dirigeants de PME ayant vécu une démarche d'innovation managériale accompagnée. Ce choix méthodologique visait avant tout une compréhension approfondie des expériences vécues et des dynamiques organisationnelles observées plutôt qu'une recherche de représentativité statistique.

Les résultats doivent donc être interprétés en fonction du contexte particulier des entreprises étudiées. Les PME rencontrées présentent des réalités organisationnelles, des secteurs d'activité et des trajectoires de développement variés, ce qui enrichit l'analyse, mais limite également la possibilité de généraliser les conclusions à l'ensemble des PME.

La recherche repose également sur des données déclaratives issues d'entretiens semi-dirigés. Les analyses présentées reflètent ainsi les perceptions et les interprétations des participants au moment de l'enquête. Certains biais liés à la mémoire, à la reconstruction des expériences ou à la désirabilité sociale peuvent avoir influencé les discours recueillis.

Enfin, l'absence d'observation directe des interventions constitue une autre limite méthodologique importante. Une démarche d'observation participante ou une approche longitudinale aurait permis de mieux comprendre les interactions quotidiennes entre consultants, dirigeants et équipes, ainsi que l'évolution des pratiques organisationnelles dans le temps.

### **5.5.2 Pistes de recherches futures**

Ces limites ouvrent plusieurs pistes de recherche futures. Une première piste consisterait à prolonger ce travail par des études longitudinales permettant d'observer l'évolution des pratiques managériales sur une période étendue et d'analyser plus finement les trajectoires d'appropriation, de stabilisation ou d'abandon des innovations introduites à la suite de l'intervention du consultant.

Une seconde piste pourrait mobiliser des approches méthodologiques mixtes combinant méthodes qualitatives et quantitatives afin de tester certaines propositions issues du modèle conceptuel auprès d'un échantillon élargi de PME. Une telle démarche permettrait d'examiner empiriquement les relations entre les postures du consultant, l'engagement du dirigeant, les mécanismes d'appropriation et les effets organisationnels perçus, tout en conservant une attention au contexte.

Des recherches comparatives, notamment à l'échelle internationale ou intersectorielle, constitueraient également une piste féconde pour analyser l'influence des contextes institutionnels, culturels et professionnels sur les dynamiques d'innovation managériale et sur les modalités d'intervention des consultants en gestion.

Enfin, de futurs travaux pourraient approfondir l'analyse du rôle du dirigeant en PME en s'intéressant plus spécifiquement à l'évolution de ses pratiques managériales et à leur influence sur la continuité des changements organisationnels.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire visait à comprendre comment le consultant en gestion adapte son rôle et ses pratiques aux contraintes organisationnelles des PME afin de soutenir la mise en œuvre durable de l'innovation managériale. En s'intéressant aux interactions entre consultant, dirigeant et organisation, cette recherche cherchait à dépasser une lecture strictement technique du conseil en gestion afin d'analyser plus finement les dynamiques relationnelles, organisationnelles et humaines qui structurent les démarches de changement en contexte de PME.

La problématique étudiée prenait appui sur un constat largement reconnu dans la littérature. Si l'innovation managériale est aujourd'hui considérée comme un levier important d'adaptation et de pérennisation des organisations, sa mise en œuvre demeure particulièrement complexe dans les PME en raison de ressources limitées, d'une faible formalisation des pratiques et de la place centrale occupée par le dirigeant dans le fonctionnement de l'entreprise. Dans ce contexte, le recours aux consultants en gestion constitue une pratique fréquente, bien que les modalités concrètes de leur intervention et les conditions de leur efficacité demeurent encore peu documentées dans les travaux portant sur les PME.

Afin de répondre à cette problématique, la recherche s'est appuyée sur un cadre théorique articulé autour des caractéristiques organisationnelles des PME, de l'innovation managériale et du rôle du consultant dans les processus de changement. Une approche qualitative exploratoire a été privilégiée afin de mieux comprendre les expériences vécues et les logiques d'action des acteurs concernés. Dix entretiens semi-dirigés ont été réalisés auprès de dirigeants de PME et de consultants en gestion intervenant régulièrement dans ce type d'organisation. L'analyse thématique des données a permis de dégager plusieurs régularités dans les modalités d'accompagnement observées.

Les résultats montrent que le rôle du consultant en gestion dans les démarches d'innovation managériale en PME ne peut être réduit à une fonction de prescription ou d'expertise technique. Le consultant agit plutôt comme un acteur de structuration, de facilitation et de médiation dont les postures évoluent selon les besoins de l'entreprise et les différentes phases du changement. Son intervention vise autant à introduire des repères organisationnels qu'à accompagner les acteurs dans l'appropriation progressive des nouvelles pratiques de gestion.

La recherche met également en évidence le rôle central du dirigeant dans les démarches de chan-

gement. Dans les PME étudiées, le dirigeant influence directement le sens accordé au changement, la mobilisation des équipes et la continuité des nouvelles pratiques. Les résultats soulignent toutefois le caractère ambivalent de cette centralité : elle peut favoriser la rapidité décisionnelle et soutenir le lancement du changement, mais aussi fragiliser la pérennisation des innovations lorsque les pratiques demeurent trop fortement dépendantes du dirigeant lui-même.

Les données recueillies montrent également que l'innovation managériale en PME repose sur une dynamique progressive d'ajustement et de co-construction. Les pratiques introduites par le consultant ne sont pas appliquées de manière uniforme ou linéaire. Elles sont continuellement adaptées aux contraintes opérationnelles, aux équilibres relationnels et aux réalités quotidiennes de l'organisation. Cette dynamique souligne l'importance des mécanismes d'appropriation interne ainsi que de la présence de relais capables de maintenir les nouvelles pratiques après le départ du consultant.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir les travaux portant sur le conseil en gestion et l'innovation managériale en proposant une lecture processuelle et contextualisée du rôle du consultant en PME. Elle montre que l'efficacité du conseil repose moins sur l'application de modèles standardisés que sur la capacité du consultant à ajuster son intervention aux caractéristiques de l'organisation et à accompagner progressivement les dynamiques d'apprentissage organisationnel. Le modèle conceptuel proposé permet ainsi d'articuler les contraintes des PME, les postures évolutives du consultant, le rôle du dirigeant et les mécanismes d'appropriation dans une même grille de lecture analytique.

Enfin, cette recherche invite à concevoir le conseil en gestion en PME comme un processus relationnel et évolutif plutôt que comme une simple prestation ponctuelle de solutions. L'innovation managériale apparaît moins comme l'implantation d'un dispositif formel que comme une trajectoire de transformation progressive construite à travers les interactions entre les acteurs et les ajustements continus propres aux réalités organisationnelles des PME.

# Bibliographie

- Autissier, D., Moutot, J.-M., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2022). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Paris : Dunod.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2015). *L'entretien : l'enquête et ses méthodes*. Paris : Armand Colin.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Galati, A. (2023). Influence of managerial practices, productivity, and change management process on organizational innovation capability of small and medium businesses. *European Business Review*, 35(5), 839–859.
- Clark, T., & Fincham, R. (2002). *Critical consulting : New perspectives on the management advice industry*. Oxford : Blackwell Publishers.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks : Sage.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Thousand Oaks : Sage.
- Desmarais, C., Dubouloz, S., & Françoise, D. (2025). Processus d'appropriation d'une innovation managériale : le cas de la pleine conscience au travail. *Management international*, 29(1), 29–41.
- Francis, J., & Chakravarty, D. (2025). Business consulting and SME performance : Unraveling the role of absorptive capacity. *Journal of Small Business Strategy*, 35(2), 35–51.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*. Chicago : Aldine.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough ? *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Julien, P.-A. (1997). *Les PME : bilan et perspectives* (2e éd.). Paris : Economica.
- Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif*. Paris : Armand Colin.
- Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management innovation : A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*, 37(6), 694–707.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills : Sage.

- Louche, C. (2021). *Consultant en entreprise*. Paris : Dunod.
- Marcaillou, P.-N., & Béjar, Y. (2021). *Diagnostic d'entreprise : performance, capital immatériel et risques*. Paris : Ellipses.
- McKenna, C. D. (2006). *The world's newest profession : Management consulting in the twentieth century*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis : A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks : Sage.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2005). *Manuel d'Oslo : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*. Paris : OCDE.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd.). Paris : Armand Colin.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Thousand Oaks : Sage.
- Paul, M. (2012). L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique : l'exemple de l'éducation thérapeutique du patient. *Recherche en soins infirmiers*, 110(3), 13–20.
- Piazza, A., & Abrahamson, E. (2020). Fads and fashions in management practices : Taking stock and looking forward. *International Journal of Management Reviews*, 22(3), 264–286.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York : Free Press.
- Salgado, M., De Castro Martínez, M. V., Marcos Martínez, E., López-Sanz, M., & Martín-Peña, M. L. (2022). Driving organisational change in SMEs using service design. *Journal of Service Theory and Practice*, 32(5), 701–736.
- Santoni, J. (2018). Quels processus pour répondre aux besoins spécifiques des entrepreneures ? *Entreprendre & Innover*, 36(1), 29–40.
- Schein, E. H. (2016). *Humble consulting : How to provide real help faster*. Oakland : Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2021). *Humble inquiry* (3rd ed.). Oakland : Berrett-Koehler Publishers.
- Schwandt, T. A. (2014). *The Sage dictionary of qualitative inquiry* (4th ed.). Thousand Oaks : Sage.
- Sohail, K., Belitski, M., & Christiansen, L. C. (2025). Multi-level entrepreneurial ecosystem framework : Founder, incubator, and country characteristics for start-up performance. *Journal of Small Business Management*.
- Torres, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 144(3), 119–138.

- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Mihalache, O. R. (2014). Advancing management innovation. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 323–344.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6th ed.). Thousand Oaks : Sage.
- Yu, C., Wang, Y., Li, T., & Lin, C. (2022). Do top management teams' expectations and support drive management innovation in small and medium-sized enterprises? *Journal of Business Research*, 142, 88–99.

## **ANNEXE A**

### **GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ (CONSULTANTS EN GESTION)**

#### **Titre du mémoire**

Le rôle du consultant en gestion dans l'implémentation de l'innovation managériale dans les PME

#### **Objectif de l'entretien**

Cet entretien vise à comprendre la manière dont les consultants en gestion conçoivent et exercent leur rôle dans l'accompagnement de projets d'innovation managériale au sein des PME, ainsi que les méthodes, postures et difficultés associées à ces interventions.

#### **Consignes éthiques**

L'entretien est confidentiel et anonyme. Les données recueillies seront utilisées exclusivement à des fins académiques.

#### **Thème 1- Parcours et profil du consultant**

1. Pouvez-vous décrire brièvement votre parcours professionnel ?
2. Depuis combien de temps exercez-vous comme consultant en gestion ?
3. Travaillez-vous principalement avec des PME ?
4. Avez-vous développé une spécialisation particulière dans votre pratique du conseil ?

## **Thème 2 - Représentations de l'innovation managériale**

5. Comment définiriez-vous l'innovation managériale ?
6. Quelles formes d'innovation managériale observez-vous le plus fréquemment dans les PME que vous accompagnez ?

## **Thème 3 - Modalités d'intervention en PME**

7. Quels types d'interventions mettez-vous en œuvre pour soutenir l'innovation managériale en PME ?
8. Utilisez-vous des méthodes, outils ou cadres d'analyse spécifiques ?
9. Comment adaptez-vous votre intervention selon la taille, le secteur ou le niveau de maturité de la PME ?
10. Quel rôle joue le dirigeant dans vos interventions ?
11. Pouvez-vous décrire les principales étapes d'une intervention visant une innovation managériale ?
12. Comment accompagnez-vous les employés dans l'appropriation des nouvelles pratiques ou outils ?

## **Thème 4 - Difficultés, résistances et limites**

13. Quels sont, selon vous, les principaux facteurs de succès d'une intervention en innovation managériale ?
14. Quelles résistances ou difficultés rencontrez-vous le plus fréquemment en PME ?
15. Comment intervenez-vous face à ces résistances ?
16. Quelles sont, selon vous, les limites de votre rôle comme consultant ?
17. Avez-vous déjà vécu une situation où l'innovation managériale n'a pas été pleinement adoptée ? Pour quelles raisons ?

## **Thème 5 - Résultats, impacts et pérennité**

18. Quels changements observez-vous généralement à la suite de vos interventions ?
19. Comment évaluez-vous l'efficacité de votre accompagnement ?

20. Selon vous, quels éléments favorisent la pérennité des innovations managériales après la fin de votre intervention ?

## **ANNEXE B**

### **GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ (DIRIGEANTS DE PME)**

#### **Objectif de l'entretien**

Cet entretien vise à comprendre l'expérience vécue par les dirigeants de PME ayant eu recours à un consultant en gestion dans le cadre d'un projet d'innovation managériale.

#### **Section 1 - Présentation de la PME**

1. Pouvez-vous présenter brièvement votre entreprise (année de création, secteur, taille, structure) ?
2. Quel est votre rôle au sein de l'entreprise ?
3. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours à des services de consultants en gestion ?

#### **Section 2 - Compréhension de l'innovation managériale**

4. Comment définiriez-vous l'innovation managériale dans le contexte de votre entreprise ?
5. Avez-vous introduit des changements dans vos pratiques de gestion au cours des dernières années ?
6. Quels types d'innovations managériales vous semblent les plus pertinents pour votre PME ?

#### **Section 3 - Déclenchement et déroulement de l'intervention**

7. Pour quelles raisons avez-vous fait appel à un consultant en gestion ?
8. Quels problèmes ou besoins organisationnels souhaitez-vous résoudre ?
9. Quel a été le rôle principal du consultant dans votre projet ?
10. Comment s'est déroulée l'intervention (étapes, durée, méthodes) ?

11. Le consultant a-t-il proposé des outils ou méthodes spécifiques ?
12. Dans quelle mesure les employés ont-ils été impliqués dans le processus ?

#### **Section 4 - Collaboration avec le consultant**

13. Comment qualifieriez-vous la relation avec le consultant ?
14. Quels aspects de la collaboration ont été les plus utiles ?
15. Quels aspects ont été plus difficiles ou problématiques ?
16. Selon vous, quelles compétences un consultant doit-il posséder pour accompagner efficacement une PME ?

#### **Section 5 - Résultats, appropriation et pérennité**

17. Quels changements concrets avez-vous observés à la suite de l'intervention ?
18. Diriez-vous que l'innovation managériale a été bien intégrée dans votre entreprise ?
19. Quels résultats mesurables ou perceptibles avez-vous constatés ?
20. L'innovation mise en place se maintient-elle dans le temps ? Pourquoi ?

#### **Section 6 - Recommandations et perspectives**

21. Recommanderiez-vous à une PME de faire appel à un consultant en gestion ?
22. Quels conseils donneriez-vous :
  - à un consultant souhaitant travailler avec des PME ?
  - à une PME qui souhaite innover en management ?
23. Selon vous, quels sont les principaux obstacles à l'innovation managériale en PME ?
24. Quelles conditions facilitent la réussite de l'innovation managériale accompagnée par un consultant ?

## **ANNEXE C**

### **TABLE DE CODAGE THÉMATIQUE ISSUE DE L'ANALYSE NVIVO**

Cette annexe présente la table de codage thématique issue de l'analyse qualitative des entretiens menés auprès des dirigeants de PME et des consultants en gestion. Le codage a été réalisé selon une logique inductive et itérative, inspirée des principes de l'analyse thématique et soutenue par l'utilisation du logiciel NVivo. Les nœuds et sous-nœuds présentés ci-dessous constituent la base empirique ayant permis l'élaboration du schéma conceptuel présenté au chapitre 4.

<b>Nœud principal</b>	<b>Sous-nœuds</b>	<b>Description analytique</b>	<b>Exemples de verbatims</b>
Contexte organisationnel des PME	Croissance; Informalité; Centralité du dirigeant; Pression opérationnelle	Éléments structurels et culturels propres aux PME influençant les démarches d'innovation managériale.	« Avec la croissance de l'entreprise, on ne pouvait plus fonctionner comme avant. »
Déclencheurs de l'innovation managériale	Dysfonctionnements; Surcharge; Problèmes de coordination	Facteurs internes conduisant à l'engagement d'un projet de transformation managériale.	« On s'est rendu compte qu'on manquait de structure. »
Rôles et postures du consultant	Expert; Facilitateur; Coach; Médiateur	Postures adoptées par le consultant selon les phases et les contextes de l'intervention.	« Mon rôle, c'est d'aider à structurer sans imposer. »
Méthodes et outils mobilisés	Diagnostic; Outils simples; Ateliers; Suivi	Dispositifs pragmatiques mobilisés pour accompagner le changement managérial.	« Ce sont surtout des outils simples et adaptés. »
Difficultés et contraintes	Résistances; Manque de temps; Ressources limitées; Culture informelle	Freins rencontrés dans l'implémentation de l'innovation managériale.	« Les habitudes sont difficiles à changer. »
Facteurs de succès	Implication du dirigeant; Adaptation; Participation; Temporalité	Conditions favorisant l'appropriation et la pérennité des innovations.	« Quand le dirigeant est impliqué, tout change. »
Mécanismes d'appropriation	Compréhension; Ajustement; Intégration; Apprentissage	Processus par lesquels les pratiques sont intégrées aux routines organisationnelles.	« Avec le temps, c'est devenu naturel. »
Impacts perçus	Structuration; Communication; Autonomie; Évolution managériale	Effets organisationnels et managériaux perçus suite à l'intervention.	« Aujourd'hui, on est plus structuré et autonome. »

**TABLE C.1.** Table de codage thématique issue de l'analyse NVivo

## **ANNEXE D**

### **EXTRAIT DE RETRANSCRIPTION ANONYMISÉE D'UN ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ**

#### **Objectif de l'annexe**

Cette annexe vise à illustrer le matériau empirique mobilisé dans le cadre de la recherche, en présentant un extrait de retranscription verbatim anonymisée d'un entretien semi-dirigé. Elle permet de rendre compte de la richesse des discours recueillis et de la manière dont les données qualitatives ont été produites et analysées.

Conformément aux principes éthiques exposés au chapitre 3, l'identité des participants et des organisations a été anonymisée. Les noms propres ont été supprimés ou remplacés par des identifiants génériques (ex. : Consultant 2, PME 1). Seuls des extraits représentatifs des thématiques analysées sont présentés, à des fins d'illustration méthodologique.

#### **Entretien 4 - Consultant en gestion (anonymisé)**

**Statut du participant :** Consultant en gestion

**Type d'organisation accompagnée :** PME

**Durée totale de l'entretien :** environ 55 minutes

**Mode de collecte :** Entretien semi-dirigé (visioconférence)

#### **Extrait 1 - Déclenchement de l'intervention et diagnostic initial**

**Chercheur :**

Pouvez-vous me décrire le contexte dans lequel la PME vous a contacté et ce qui a déclenché la mission ?

**Consultant 2 :**

Oui, généralement, quand une PME me contacte, ce n'est pas parce qu'elle veut « innover en management » au sens théorique du terme. C'est plutôt parce qu'il y a un malaise, quelque chose qui ne fonctionne plus comme avant. Dans ce cas précis, l'entreprise avait grandi assez rapidement et le dirigeant se sentait un peu dépassé. Les décisions passaient toujours par lui, il y avait des problèmes de communication, et les équipes ne savaient plus toujours qui faisait quoi. Mon rôle, au départ, ça a surtout été d'écouter, de comprendre comment ils fonctionnaient réellement, pas seulement ce qui était écrit ou ce que le dirigeant pensait faire.

**Extrait 2 - Posture du consultant et adaptation à la PME****Chercheur :**

Comment définiriez-vous votre rôle dans ce type d'intervention ?

**Consultant 2 :**

Je dirais que ça évolue beaucoup. Au début, le dirigeant attend souvent un expert, quelqu'un qui va lui dire quoi faire. Donc il y a une phase où je structure, je clarifie, je propose des repères. Mais très vite, si on reste seulement dans cette posture-là, ça ne marche pas. En PME, les gens veulent comprendre, ils veulent que ça fasse sens pour eux. Donc je deviens plus un facilitateur, quelqu'un qui aide à faire émerger les solutions avec eux. Je ne peux pas arriver avec un modèle tout fait, sinon ça ne prend pas.

**Extrait 3 - Rôle du dirigeant et dynamique de co-construction****Chercheur :**

Quel rôle joue le dirigeant dans la réussite de l'intervention ?

**Consultant 2 :**

Le dirigeant, c'est clairement la clé. En PME, s'il n'est pas impliqué, s'il ne change pas lui-même certaines façons de faire, rien ne tient dans le temps. Dans cette mission-là, on a beaucoup travaillé

en tête-à-tête. Il a dû accepter de déléguer, de faire confiance, et ce n'est pas évident quand on a tout construit soi-même. Mon rôle, c'était surtout de l'aider à prendre du recul, pas de décider à sa place. À la fin, s'il n'est pas convaincu, les équipes ne suivent pas.

#### **Extrait 4 - Appropriation des pratiques et pérennité du changement**

##### **Chercheur :**

Comment évaluez-vous l'appropriation des changements après votre intervention ?

##### **Consultant 2 :**

C'est toujours fragile. On voit des choses positives, comme des réunions qui deviennent plus régulières, des rôles plus clairs, mais ça peut retomber si personne à l'interne ne reprend le flambeau. Pour moi, le vrai succès, c'est quand l'entreprise continue à faire vivre les pratiques sans moi. Si tout s'arrête quand je pars, c'est que quelque chose n'a pas été suffisamment approprié.

##### **Note méthodologique**

Cet extrait illustre plusieurs dimensions centrales analysées dans le chapitre 4, notamment :

- la posture évolutive du consultant (expertise, facilitation, médiation) ;
- la centralité du dirigeant dans le pilotage du changement ;
- le caractère progressif et fragile de l'appropriation des innovations managériales en contexte PME.

Il montre également la nature interprétative des données recueillies et la manière dont les discours des acteurs constituent la base de l'analyse thématique développée dans ce mémoire.

## **ANNEXE E**

### **FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (DIRIGEANTS DE PME)**

#### **FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ**

**Participants :** Dirigeants de PME

#### **Titre du projet de recherche**

Le rôle du consultant en gestion dans l'implantation de l'innovation managériale dans les petites et moyennes entreprises (PME)

#### **Étudiant-chercheur**

Étudiant à la maîtrise en sciences de la gestion (M. Sc.), Université du Québec à Montréal (UQAM)

#### **Direction de recherche**

Professeur au Département de management et technologie, ESG UQAM

#### **Objectif du projet**

Cette recherche vise à mieux comprendre le rôle que jouent les consultants en gestion dans l'accompagnement des PME engagées dans des démarches d'innovation managériale. Elle cherche notamment à identifier les pratiques d'intervention mobilisées, à comprendre la perception des dirigeants et à analyser les facteurs facilitant ou freinant l'implantation de ces innovations.

## **Nature et durée de la participation**

La participation consiste à prendre part à une entrevue individuelle semi-dirigée d'une durée approximative de 45 à 60 minutes, réalisée à distance (visioconférence ou téléphone). Avec l'accord du participant, l'entrevue peut être enregistrée à des fins de transcription et d'analyse.

## **Participation volontaire**

La participation à cette recherche est entièrement volontaire. Le participant peut se retirer à tout moment, sans justification ni conséquence.

## **Confidentialité et anonymat**

Les données recueillies seront traitées de manière strictement confidentielle. Les participants et les organisations seront anonymisés à l'aide de codes. Les enregistrements seront détruits après transcription complète. Les données seront conservées sur un support sécurisé pour une période de cinq ans, puis détruites.

## **Risques et bénéfices**

Aucun risque majeur n'est associé à la participation. La recherche ne procure pas de bénéfice direct, mais contribue à l'avancement des connaissances sur l'innovation managériale et le conseil en gestion en contexte de PME.

## **Consentement**

La participation à cette recherche implique un consentement libre et éclairé, obtenu avant la réalisation de l'entretien.

*(Les formulaires signés originaux sont conservés par le chercheur. Version anonymisée présentée en annexe.)*

## **ANNEXE F**

### **FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (CONSULTANTS EN GESTION)**

#### **FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ**

**Participants :** Consultants en gestion

#### **Titre du projet de recherche**

Le rôle du consultant en gestion dans l'implantation de l'innovation managériale dans les petites et moyennes entreprises (PME)

#### **Objectif du projet**

Cette recherche vise à analyser les rôles, les postures et les pratiques des consultants en gestion intervenant auprès des PME dans des projets d'innovation managériale, ainsi que les effets perçus de ces interventions.

#### **Nature et durée de la participation**

La participation consiste à prendre part à une entrevue individuelle semi-dirigée d'une durée approximative de 45 à 60 minutes. L'entretien peut être enregistré avec le consentement du participant et utilisé exclusivement à des fins de recherche académique.

## **Participation volontaire**

La participation est volontaire et peut être interrompue à tout moment, sans préjudice.

## **Confidentialité et anonymat**

Les informations recueillies seront anonymisées et traitées de manière confidentielle. Aucun élément permettant l'identification des participants ou des organisations ne sera divulgué.

## **Consentement**

La participation à l'étude repose sur un consentement libre et éclairé, obtenu préalablement à la réalisation de l'entretien.

# ANNEXE G

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

UQAM | Comités d'éthique de la recherche  
avec des êtres humains

No. de certificat : 2026-8057

Date : 2025-10-27

### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*(2024) de l'UQAM.

- Titre du projet : Le rôle du consultant en gestion dans l'implémentation de l'innovation managériale dans les PME
- Nom de l'étudiant : Alassane Ndong
- Programme d'études : **Maitrise ès sces de la gestion (management, avec mémoire)**
- Direction(s) de recherche : Ali Azouz

#### Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

**Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission.** Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2026-10-27**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.  
Professeur titulaire, Département de marketing  
Président du CERPE plurifacultaire

**FIGURE G.1.** Certificat d'approbation éthique