

LA NORME ISO 9001 DENATURE-T-ELLE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES PME ?

De

Rachid LAAGUILI

**Chercheur en Sciences de Gestion, Ecole Nationale de Commerce et de
Gestion, Tanger, Université Abdelmalek Essaaddi- Tanger.**

&

Mohamed Amine M'BARKI

**Professeur, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger,
Université Abdelmalek Essaaddi- Tanger.**

Résumé

La revue de la littérature montre que le système de gestion et d'organisation de la PME est spécifique. Toutefois, depuis les années 90, plusieurs travaux remettent en cause cette thèse et mettent en avant que la PME peut avoir des caractéristiques de la grande entreprise tels que l'échange de données informatisées, le Just à temps, la certification qualité, le capital-risque, le contexte d'exportation, etc.

S'inspirant du courant de dénaturation, nous avons constaté que les exigences de la norme ISO 9001 version 2008 sont en contradiction avec les spécificités organisationnelles des PME. Ainsi, l'objectif de cette communication est de répondre à la question suivante : est ce que la norme ISO 9001 :2008 peut-elle dénaturer et remettre en cause la structure organisationnelle de la PME ?

Mots clés

PME, Structure organisationnelle, norme ISO 9001, changement de degré, changement de nature.

Abstract

The literature review shows that the management system and organization of SMEs is specific. However, since the 90s, several studies question this thesis and highlight that SMEs can have big business features such as electronic data interchange, Just in time, quality certification, the capital risk, the export context, etc. Inspired by the distortion of current, we found that the requirements of ISO 9001 version 2008 standard are in contradiction with the organizational characteristics of SMEs. Thus, the

objective of this paper is to answer the question: what is the ISO 9001: 2008 Can distort and undermine the organizational structure of SMEs?

Keywords

SMEs, Organizational Structure, ISO 9001, level changes, change of nature.

Introduction

La plupart des travaux insistent sur le fait que la PME est spécifique (M. Marchesnay, 1982; Gervais, 1978; Candau, 1981 ; H. Mintzberg, 1982, Julien, 1994, M. Kalika, 1995, Torres, 2004, Etc.). Ces travaux permettent de dresser le profil organisationnel et stratégique type de la PME: petite taille, centralisation et personnalisation de la gestion, faible spécialisation du travail, stratégie intuitive ou peu formalisée, forte proximité des acteurs, système d'information interne simple et peu formalisé, système d'information externe simple (Julien, 1994).

Cependant, depuis les années 90, plusieurs études s'interrogeaient sur le cadre de validité du courant de spécificité de la PME. En effet, certains contextes et méthodes de gestion tels que l'échange de données informatisées et le just à temps (Curvalle, 1994 ; Tang Taye, 1996), la certification qualité (A. Guilhon et M. Weill, 1996 ; K. Messegheem, 1999 ; Lérat- Pytlak, 2002), le capital-risque (E. Stéphany, 1998), le contexte d'exportation (Torrès, 2004 ; Van Caillie. D, 2012) relativisent la thèse de spécificité en montrant qu'une PME puisse ne plus correspondre à sa conception classique telle qu'elle est décrite par la littérature. Ces travaux ont donné lieu à l'édification du courant de dénaturation. Ce courant repose sur le concept d'anti-PME défini comme " une entreprise de petite taille qui revêt toutes les caractéristiques inverses de la conception classique de la PME" O. Torres (2004)

S'inspirant ainsi du courant de dénaturation, notre problématique peut être formulée comme suit : Les exigences de la norme ISO 9001 sont en contradiction avec les spécificités organisationnelles de la PME ; comment cette norme peut-elle dénaturer et remettre en cause la structure organisationnelle de celle-ci ?

Nous avons structuré notre travail en trois parties. Nous allons en premier lieu montrer comment les exigences de la norme ISO 9001 sont en contradiction avec les spécificités organisationnelles de la PME. Ensuite, nous allons expliquer notre modèle et méthodologie de recherche. Enfin, nous allons présenter les résultats obtenus.

1. Vers une dénaturation de la structure organisationnelle des PME certifiées

La structure organisationnelle constitue la figure d'ensemble de la définition des responsabilités et des relations entre les services. Elle traduit les critères de départementalisation, de spécialisation et de regroupement des tâches au sein de l'organisation, de l'éventail de pouvoir et de subordination, du circuit de l'information (H.Mintzberg, 1982 ; Desereumaux, 1992, Kalika, 1995). Ainsi, le concept de structure peut être abordé de façon plus ou moins large. Pour notre part, en prenant en considération les caractéristiques organisationnelles de la PME, on peut dire qu'elle se caractérise par une faible spécialisation des tâches, une centralisation de la décision et une faible formalisation des procédures et du système d'information interne.

En étudiant les exigences de la norme ISO 9001, nous avons constaté que celles-ci sont en contradiction avec les spécificités organisationnelles de la PME. Ainsi ; nous allons expliquer comment la norme ISO 9001 favorise la spécialisation, la décentralisation et l'approche processus.

1.1. ISO 9001 favorise la spécialisation

La PME est peu spécialisée ; elle se caractérise principalement par la présence de quelques services spécialisés et la polyvalence de ses salariés (spécialisation horizontale) ainsi que par le faible nombre de niveaux hiérarchiques (spécialisation verticale).

L'une des conséquences de la mise en place d'une démarche qualité est l'augmentation de la spécialisation horizontale à travers la définition précise des responsabilités et des postes de travail et la création des unités spécialisées. Selon A. Guilhon et M. Weill (1996b) *"pendant la démarche qualité, il y a de fortes restructurations internes, avec des créations de postes relatifs à la qualité et des fonctions nouvelles créées à cette période..... la majorité des PME dans une démarche qualité ont embauché des responsables qualité durant la première certification mais aussi des informaticiens, des commerciaux et des comptables"*.

La norme ISO 9001 favorise aussi la délégation du pouvoir permettant ainsi la création d'autres niveaux hiérarchiques, comme le mentionne Messeghem, (1999, p : 288) *" 36,7% des entreprises engagées dans un processus de certification ont au moins quatre niveaux hiérarchiques alors que seulement 9,5% pour les entreprises hors démarche"*. Ainsi, on peut formuler nos hypothèses comme suit :

H1.a : Les PME certifiées sont davantage spécialisées horizontalement que celles hors certification

H1.b : Les PME certifiées sont davantage spécialisées verticalement que celles hors certification

1.2. ISO 9001 favorise la décentralisation

En PME, les pouvoirs de décision ont tendance à être concentrés entre les mains des dirigeants-Propriétaires. Z. Ejbari, dans son étude portant sur les pratiques des dirigeants des PME Marocaines constate que *" plus de 60% des dirigeants des PME ne sont pas des délégataires de leurs pouvoirs (...) et que seulement 3 sur 51 dirigeants déclarent que leurs subordonnées sont complètement libres dans leurs décisions de routine "* (Z. Ejbari 2004, p : 276). Selon O. Torres (2000) *"Le mode de gestion de la PME est fortement centralisé, voire exclusivement incarné en la personne du dirigeant - propriétaire"*.

Plusieurs exigences de la norme ISO favorisent la décentralisation et l'implication du personnel. On peut citer entre autres :

- *" Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme "* (Principe d'implication du personnel, ISO 9000 :2005).

- *" La direction doit assurer que la politique qualité est communiquée et comprise au sein de l'organisme "* (5.3 politique qualité)

D'ailleurs comme l'explique Tarondeau (1998), l'organisation transversale, principe de base de la norme ISO 9001, confère plus d'autonomie et de pouvoir aux niveaux inférieurs de l'entreprise et augmente leurs responsabilités directes. Ainsi, notre deuxième hypothèse se demande si le système de décision et de gestion des PME certifiées ISO 9001 n'évolue pas

vers la décentralisation.

H2 : Les PME certifiées sont davantage décentralisées que celles hors certification

1.3. ISO 9001 favorise une organisation par processus

La revue de la littérature sur le découpage des activités de la PME se fait essentiellement en fonction, alors que la norme ISO 9001 exige une approche transversale. Selon M'barki.M.A " *La vision traditionnelle du management conçoit l'organisation dans une approche par fonction alors que la norme ISO 9001 la schématise suivant une approche par processus. Les processus permettent de passer de la gestion par filières fonctionnelles à la gestion transversale* " (M'barki.M.A, 2008, p : 73).

En fait, " *La norme ISO 9001 place le processus au centre de son dispositif en considérant que tout travail est accompli par un processus* " (O, Millier, 2012, p33). Selon cette norme, " *l'organisme doit déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité, ainsi que la séquence et l'interaction de ces processus* " (exigence 4.1 de la norme). Cette exigence remis en cause le découpage fonctionnel généralement adoptée par les PME et exige une reconfiguration et une restructuration profonde basée sur l'approche processus. D'ailleurs, la réussite du projet certification est impérativement liée à l'adoption d'une organisation par processus et d'une approche plurifonctionnelle ou transversale de l'entreprise. Nous pouvons ainsi formuler notre hypothèse comme suit :

H3. Les PME certifiées sont davantage organisées par processus que celles hors certification

2. Modèle et Méthodologie de recherche

la revue de la littérature relative à notre problématique nous a permis de concevoir notre modèle de recherche qui se base sur trois principales hypothèses.

Spécificités organisationnelles des PME non certifiées	Contexte dénaturant : norme ISO 9001	Spécificités organisationnelles des PME certifiées
Faible spécialisation	Hypothèses de recherche	Forte spécialisation
Forte centralisation		Forte décentralisation
Organisation fonctionnelle		Organisation par processus

Figure 1 : Modèle explicatif de la dénaturation de la structure organisationnelle des PME certifiée selon la norme ISO 9001

Comment peut-on alors mesurer le changement que peut connaître la structure organisationnelle de la PME suite à sa certification selon la norme ISO 9001 ? Deux possibilités méthodologiques peuvent être utilisées :

- soit on adopte la méthode longitudinale qui consiste à accompagner les PME dans leur démarche de certification et à mener une analyse comparative entre les caractéristiques de celles-ci avant et après la certification (un seul échantillon lié ou apparié mais pendant deux périodes différentes ; T0 avant la certification ; T1 après la certification). Cette approche consiste à mener une analyse qualitative sur un nombre très limité de PME qui ont décidé de

certifier leur système de management qualité selon la norme ISO 9001(un, deux ou trois cas de PME).

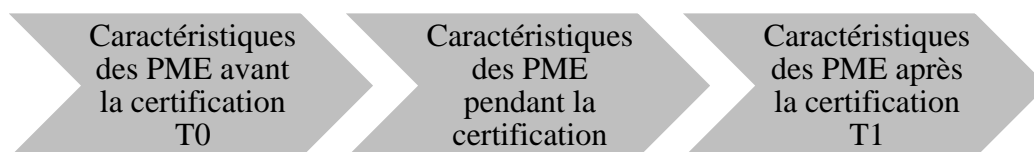


Figure 2 : analyse comparative entre les caractéristiques des PME avant et après la certification selon l'approche longitudinale.

- soit on adopte une analyse quantitative basée sur un questionnaire permettant de mesurer la différence entre deux échantillons différents à savoir les PME certifiées selon la norme ISO 9001 et celles hors certification.

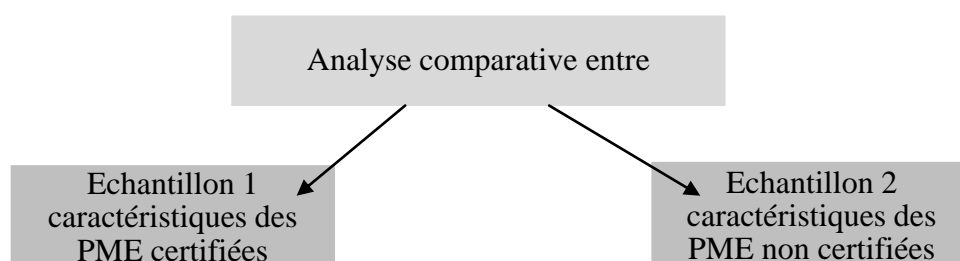


Figure 3 : analyse comparative entre les caractéristiques des PME certifiées et celles hors certification.

Nous avons opté pour la deuxième méthode pour les raisons suivantes :

- la revue de la littérature nous a renseigné que le degré d'impact de la certification peut être différent d'une entreprise à une autre selon le secteur d'activité, le style de management du dirigeant, de ses aspirations et des buts poursuivis. L'étude de deux ou trois cas ne permis pas de résoudre ce genre de problème.

- Le questionnaire présente l'avantage de généraliser des observations et des conclusions permettant ainsi de répondre à notre problématique à savoir mesurer le degré de différence entre les PME certifiées et celles hors certification.

S'agissant des caractéristiques de notre échantillon, les deux tableaux ci-dessous présentent la répartition de notre échantillon en termes de secteur d'activité et de taille.

Secteur d'activité de l'échantillon :

Secteurs d'activité	PME certifiées	PME non certifiées
Industriel (Industrie chimique, métallurgique, électrique, Textile et cuire)	9	9
Tertiaire (Transit et transport, Assurance, Conseil, Commerce, imprimerie)	13	13
Total	22	22

Tableau 1: Répartition des entreprises de l'échantillon selon le secteur d'activité.

Nous avons administré en premier lieu notre questionnaire aux PME certifiées. Puis, pour avoir le même secteur d'activité et dans la mesure du possible, la même taille, nous avons sélectionné 22 questionnaires remplis par les dirigeants des PME non certifiées

Taille des PME

On se basant sur la classification suivante de l'Agence Nationale pour la Promotion de la PME (ANPME) :

- La très petite entreprise : moins de 3 millions de dirhams marocain (MAD) ; (1 Euro = 11 MAD ; 1 dollar USD = 9 MAD).
- La petite entreprise : entre 3 et 10 millions de MAD.
- La moyenne entreprise : entre 10 et 175 millions de MAD

Notre échantillon se présente comme suit :

	TPE	PE	ME	Total
PME non certifiée	3 (13,64%)	11 (50%)	8 (36,36%)	22
PME certifiée	1 (4,5%)	12 (54,55%)	9 (40, 91%)	22

Tableau 2: Répartition des entreprises de l'échantillon selon le chiffre d'affaires

Pour traiter nos données, nous avons pratiqué sur le logiciel SPSS deux types d'analyses à savoir l'analyse descriptive et le test de Mann-Whitney, test le plus convenable pour la comparaison entre deux échantillons indépendants.

3. Résultats relatifs à l'impact de la norme ISO 9001 sur la structure organisationnelle des PME certifiées

3.1. Résultats relatifs à la spécialisation horizontale et verticale

La structure organisationnelle d'une entreprise se définit en première analyse par son niveau de spécialisation du travail aussi bien horizontale que verticale.

Spécialisation horizontale

	Type de PME	[1- 3] services	[4- 5] services	[6- 7] services	Plus de 7 services
Quel est le nombre de services dans votre entreprise	Non certifiée	9,1%	40,9%	31,8%	18,2%
	Certifiée		18,2%	50,0%	31,8%

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de Spécialisation horizontale est identique sur les catégories de entreprise certifiée ou non .	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	,038	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signifiati
,05.

Le premier tableau illustre la répartition en pourcentage du nombre de services entre les PME certifiées et celles hors certification. Le second tableau donne le récapitulatif du test de Mann-Whitney et la valeur de P. On remarque que 81,8% des PME certifiées disposent au moins six services contre seulement 50% pour celles hors certification. Ces pourcentages, comme déjà

montré dans plusieurs travaux (K. Messeghem, 1999 ; A. Guilhaon et M. Weill, 1997), montrent que la norme ISO 9001 favorise la spécialisation et la création des postes de travail et des unités spécialisées chargés à gérer et réaliser des tâches particulières. D'ailleurs, l'approche processus favorisée par la norme ISO 9001 permis d'identifier et de formaliser les responsabilités et les attributions du personnel ce qui peut donner lieu à l'identification des nouveaux services que la PME doit créer.

Le test de Mann-Whitney montre que la valeur de P est inférieure à 0,05. L'hypothèse nulle est rejetée. On peut déclarer que les PME certifiées sont différentes des PME non certifiées en termes de spécialisation horizontale.

Spécialisation verticale.

	PME	1 niveau	2 niveaux	3 niveaux	Plus de 3 niveaux
Le nombre de niveaux hiérarchiques	non certifiée	4,5%	45,5%	36,4%	13,6%
	certifiée		22,7%	40,9%	36,4%

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de Spécialisation verticale est identique sur les catégories de entreprise certifiée ou non .	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	,030	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de ,05.

La spécialisation verticale correspond au nombre de niveaux hiérarchiques. Cet indicateur reflète à la fois le degré de décentralisation et de spécialisation verticale. La revue de la littérature sur les PME a insisté sur le fait que celles-ci se caractérisent généralement par une des structures compactes et plates en raison de leur faible nombre de niveaux hiérarchiques. Ce constat est remarqué aussi dans notre étude ; 77,3 % des dirigeants des PME certifiées déclarent qu'ils disposent plus de deux niveaux hiérarchiques contre seulement 50% pour les PME non certifiées. Concernant le test de Mann-Whitney, on a trouvé que la valeur de P est inférieure à 0,05. On peut confirmer que les PME certifiées se différencient significativement des PME non certifiées en termes de spécialisation verticale. En conclusion, les PME certifiées et hors certification se différencient aussi bien au niveau de la spécialisation horizontale que de la spécialisation verticale.

Hypothèse	Nature de l'hypothèse	Vérification
H 1.a	Les PME certifiées sont davantage spécialisées horizontalement que celles hors certification	vérifiée
H 1.b	Les PME certifiées sont davantage spécialisées verticalement que celles hors certification	vérifiée

3.2. Résultats relatifs à la décentralisation de la décision

La décentralisation de la décision est mesurée par cinq qui sont relatives à la décentralisation des décisions importantes, administratives et opérationnelles et à la marge de manœuvre des collaborateurs.

Analyse descriptive

En PME hors certification, le niveau de centralisation des décisions stratégiques et administratives est élevé et relativement faible pour les décisions opérationnelles ou mineures. En effet, 68,2% des décisions importantes, 72,7% des décisions administratives et 31,8% des décisions mineures sont l'affaire exclusive du dirigeant-propriétaire. Le courant de spécificité de la PME explique que la qualité de créateur du dirigeant-propriétaire, de son statut de propriétaire, son expérience et sa compétence confère à ce dernier tous les pouvoirs et réduit considérablement la marge de manœuvre des différents niveaux hiérarchiques qui restent le plus souvent limités à un rôle d'exécutants. Par contre, le niveau de centralisation des décisions des PME certifiées est moyennement faible. Les propriétaires-dirigeants semblent moins concentrer le pouvoir de décision, ces affirmations ne concernent que respectivement 45,4%, 31,8% et 9,1%.

La marge de manœuvre des responsables hiérarchiques pour la prise des décisions concernant leurs fonctions s'apparaissent aussi différentes entre les PME certifiées (68,1%) et celles hors certification (31,8%). La même remarque est constatée pour la mise en œuvre de ces décisions ; 50% des dirigeants des PME certifiées déclarent que leurs responsables hiérarchiques ou fonctionnelles disposent de l'autonomie dans la mise en application des décisions qu'ils ont prises contre seulement 31,8% pour les PME non certifiées

Test de Mann-Whitney

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de décentralisation décisions importantes est identique sur les catégories de entreprise certifiée ou non .	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	,298	Retenir l'hypothèse nulle.
2	La distribution de décentralisation des décisions administratives est identique sur les catégories de entreprise certifiée ou non .	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	,010	Rejeter l'hypothèse nulle.
3	La distribution de autonomie de prise de décision des collaborateurs est identique sur les catégories de entreprise certifiée ou non .	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	,019	Rejeter l'hypothèse nulle.
4	La distribution de autonomie de mise en oeuvre des décisions est identique sur les catégories de entreprise certifiée ou non .	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	,042	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est ,05.

On peut constater que, sauf pour les décisions importantes, il y a une différence significative entre ces deux types de PME en matière de prise de décision administrative ainsi qu'en matière d'autonomie de gestion et de mise en application des décisions des collaborateurs. En conclusion, on peut dire que la certification des PME selon la norme ISO 9001 favorise la décentralisation et la participation des responsables hiérarchiques à la gestion de la PME.

Hypothèse	Nature de l'hypothèse	Vérification
H 2	Les PME certifiées sont davantage décentralisées que celles hors certification	Vérifiée (75%).

3.3. Résultats relatifs à l'organisation par processus

Analyse descriptive

La totalité des PME certifiées adopte formellement une organisation par processus alors que ce mode d'organisation est quasi-absent aux PME non certifiées. Seulement une seule entreprise sur 22 a adopté cette approche. Concernant l'identification formelle des éléments d'entrée et de sortie, des responsabilités et des activités des principaux processus et/ou services de la PME, on a trouvé que presque la totalité des PME certifiées déclarent qu'elles maîtrisent clairement ces éléments alors que l'identification de ces éléments en PME non certifiées ne dépasse pas dans le meilleur cas 70%.

Test de Man-Whitney

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de Les entrées des processus est identique sur les catégories de entreprise certifiée ou non .	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	,001	Rejeter l'hypothèse nulle.
2	La distribution de Les sorties des processus est identique sur les catégories de entreprise certifiée ou non .	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	,008	Rejeter l'hypothèse nulle.
3	La distribution de activités de processus est identique sur les catégories de entreprise certifiée ou non .	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
4	La distribution de organisation transversale est identique sur les catégories de entreprise certifiée ou non .	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.

Nous constatons qu'il-y-a une différence significative et très remarquable entre les PME certifiées et celles hors certification en terme d'organisation par processus. Les PME certifiées identifient plus clairement les entrées, les sorties et les activités de chaque processus que celles hors certification. Ainsi, notre hypothèse est vérifiée.

Hypothèse	Nature de l'hypothèse	Vérification
H 3	Les PME certifiées sont davantage organisées par processus que celles hors certification	vérifiée

Conclusion

Suite aux résultats obtenus, nous pouvons élaborer une typologie des PME selon le type de changement subi par celles-ci : changements de degré ou de nature.

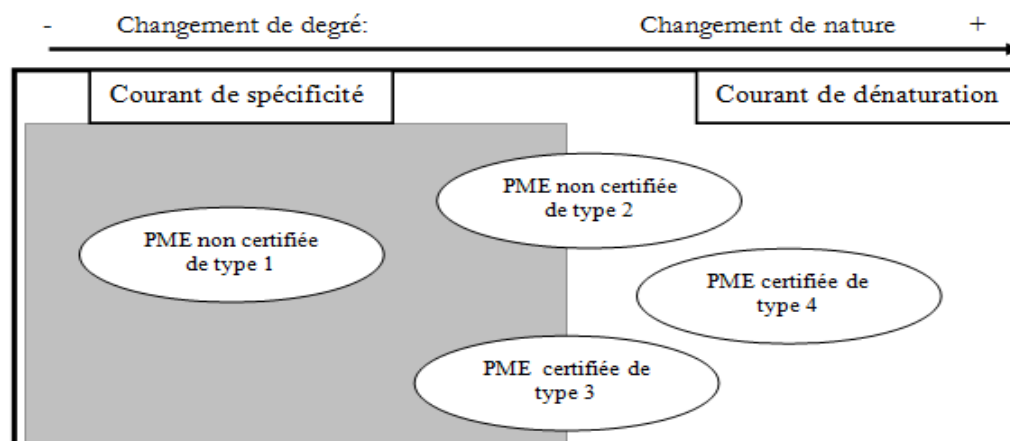


Figure 4 : Analyse configurationnelle des PME certifiées et celles hors certification selon le de changement, inspiré d'O Torres,

- **PME non certifiées de type 1 (PME spécifiques)** : La grande partie des PME non certifiées disposent des caractéristiques qui correspondent aux spécificités des PME (courant de spécificité). Ces entreprises sont caractérisées par une structure simple, une centralisation des décisions et une faible formalisation des procédures et du système d'information interne.
- **Les PME non certifiées de type 2 (PME hybrides)** : Elles sont différentes des PME de type 1, mais leurs différences ne sont pas de différences de nature, mais de degré. Les fondements théoriques, ainsi que les travaux pratiques portant sur les PME non certifiées montrent que celles-ci sont plus au moins spécifiques (courant de diversité et de synthèse). Elles peuvent connaître des changements ; mais ces changements se réalisent toujours au sein du cadre de spécificité.
- **Les PME certifiées de type 3 (PME hybrides)** : Ce type de PME dispose à la fois des caractéristiques des PME certifiées et celles hors certification. Elles se situent entre les PME de type 1 et celles de type 4. Ces PME, même si elles sont certifiées, connaissent des changements qualifiés de degré et non pas de nature. La certification de ces entreprises selon la norme ISO 9001 a remis en cause partiellement leur système de gestion et d'organisation.
- **Les PME certifiées de type 4 (PME dénaturées)** : Ces PME s'opposent totalement aux PME de type 1. Elles se situent en dehors du courant de spécificité. Ce sont des cas de non spécificité ou de dénaturation. Ces entreprises, suite à leur certification, ont connu des changements importants affectant en profondeur leur structure organisationnelle, et introduisant d'importantes innovations organisationnelles et managériales. Ce type de PME dispose des caractéristiques d'Anti-PME.

Bibliographie

- CANDAU, P. (1981) « Pour une taxonomie de l'hypofirme », Revue d'Economie Industrielle, n°16, p. 16-33
- CAPET, M ; CAUSSE G et J MEUNIER (1986) « Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise », Editions Economica-Gestion, Tome 1, 587p.
- CHAPELLIER, P (1995) « Données comptables et système d'information du dirigeant de PME », communication au deuxième CIPME, Paris, pp405-422.
- CURVALLE, B. (1994) « L'EDI et le JAT condamnent-elles les PME? », communication aux 11èmes Journées IUT de la Recherche en Sciences Sociales et Humaines, Toulouse
- DESREUMAUX (1992) « Structures d'entreprise », Edition Vuibert, gestion.
- DHIAF, M-M (2007) « Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du TQM sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes du textile- habillement ». Thèse de doctorat en génie industrielle, ENSAM, Paris.
- EJBARI, Z (2004) « Les systèmes d'information et de gestion des dirigeants des PME Marocaines : une analyse des pratiques formelles et informelles », Thèse de doctorat en sciences
- GERVAIS, M (1978) « Pour une théorie de l'organisation-PME », Revue Française de Gestion n°15, pp37-48.
- GERVAIS, M (1989) « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise » (3ème édition), Tome 2 ; Paris : Economica.
- GUILHON, A. et M. Weill (1996a), « Démarche qualité : de la stratégie d'adaptation aux processus de changements organisationnels dans les PME. Résultats d'un test empirique », Actes de la 5^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-veme-conference-de-l-aims/communications/1130>
- GUILHON, A. et M. Weill (1997), « les démarches qualités en PME : Méthodologie et résultats d'enquête », 6^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal. www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications.
- JULIEN, P-A, (1994) « Les PME: bilan et perspectives », GREPME, Editions Economica.
- KALIKA, M. (1995) « Structures d'Entreprises. Réalités, déterminants, performance ». Economica 1995, 436 p.
- LERAT-PYTLAK J (2002) « Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Toulouse 1.
- M'BARKI M.A (2008) « Management de la qualité : concepts, démarches et outils », Editions TOPP RESS.
- MARCHESNAY, M. (1982) « Pour un modèle d'hypofirme », in Entreprise et organisation, mélanges en l'honneur du professeur Aubert-Krier, Paris, Editions Economica, p. 71-91.
- MESSEGHEM, K (1999) « Contribution à la Compréhension de l'Adoption d'un Modèle d'Assurance Qualité en PME : le Cas des Industries Agro-Alimentaires », Thèse en sciences de gestion », Université Montpellier I, 365 p.
- MESSEGHEM, K (2001) « les implications organisationnelles des normes ISO 9000 sur les PME », Revue, Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 3, septembre 2001, p. 183 - 213.
- MESSEGHEM, K (2005) « Normes ISO 9000 et spécificités des PME », Economies et sociétés, séries SG n° 27, 5/2005, pp 855-875.
- MINTZBERG, H (1982) « Structure et dynamique des organisations », Editions d'organisation, 434p.
- PROULX, M.-U. (1996) « PME et information : le rôle du milieu local et régional », actes du 3^{ème} Congrès International Francophone de la PME (CIPME), Trois-Rivière, 1996.

- STEPHANY, E (1998) « Analyse de l'impact d'un financement par capital-risque sur l'organisation et le management de la PME », in O. Torres (Éd.), De nouvelles approches pour comprendre les PME, Économica.
- TANG-TAYE.J.P, (1996) «De l'échange de données informatisé intra-entreprise à l'EDI : l'expérience de PME du secteur portuaire de la réunion», XIIIèmes Journées nationales des IAE, Tome 2, Toulouse, pp593-604, 1996.
- TARONDEAU, J.C (1998) « la gestion par processus», Cahier Français, n° 287.
- TORRES, O (1998) (sous la coordination de), PME : De nouvelles approches, Editions Economica, Paris, Collection Recherche en Gestion, octobre, 187p.
- TORRES, O (2000) « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », 5ème Congrès International Francophone PME (CIFPME), Lille.
- TORRES, O (2004) « Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proximité». www.oliviertorres.net/travaux/pdf/hdrtorres.pdf
- VAN CAILLIE. D (2012) « Les implications de l'internationalisation sur les processus de gestion de la PME ». www.orbi.ulg.ac.be.