



La lettre scientifique et technologique de Basse-Normandie  
Mensuel - # 23 - octobre 2003 - Diffusion : ADIT - [ [Archives](#) ]



Pour vous abonner : [subscribe.lettre.bn@adit.fr](mailto:subscribe.lettre.bn@adit.fr)

## Entreprise/Industrie/Innovation - Les PMI bas-normandes au crible du BOGI

Que se passe-t-il quand un chargé de mission du Centre des Technologies Nouvelles (CTN), en l'occurrence Patrick Houzet, spécialisé dans l'organisation et la gestion industrielles, rencontre Olivier Gaussens, un professeur à l'Université de Caen, membre du Gemma (Groupe d'Economie Mathématique et de Microéconomie Appliquée), et qu'ils décident de collaborer ? Il en sort la première étude traitant des liens entre organisation et innovation dans les petites et moyennes entreprises en Basse-Normandie. Unique en son genre de par la démarche adoptée sur le terrain pour collecter l'information au sein des 80 entreprises sélectionnées, ce remarquable travail dresse un constat sans concession des atouts mais aussi des faiblesses organisationnels de ces PMI.

"Avant de réaliser ce travail, je considérais les chercheurs comme des personnes ayant besoin d'être valorisés par les publications et qui, parfois, utilisaient les idées des autres à leur profit. Or au cours de la réalisation de cette étude, il y a eu un vrai partage et une véritable réflexion", estime Patrick Houzet. "J'ai été très étonné qu'une structure comme le CTN puisse générer une démarche aussi expérimentale", souligne Olivier Gaussens. Différents, l'homme de terrain et l'universitaire semblent avoir pris un immense plaisir à collaborer étroitement, le temps de cette étude. Il suffit de les écouter en parler pour comprendre que ces deux hommes sont passionnés par leur sujet, c'est-à-dire l'entreprise et son organisation. "L'entreprise est un véritable orchestre de jazz. On y trouve des solistes, mais pas trop. La réactivité entre les musiciens est indispensable. Si l'improvisation existe, elle y est maîtrisée. Le flux est tendu ce qui donne du rythme et ne laisse aucune place aux temps morts". Présentée ainsi par Olivier Gaussens, l'entreprise se met à vivre comme par enchantement et prend sa véritable dimension. Mais pour parvenir à percevoir celle-ci, Patrick Houzet et Olivier Gaussens ont dû entrer dans la "boîte noire" de l'entreprise.

### Survoler l'organisation et la gestion de l'entreprise

En fait, toute cette aventure a commencé au CTN. "Au cours des années 1996-1997, en collaboration avec nos correspondants, nous avons réfléchi à l'opportunité de concevoir un outil dans le but d'apprécier et d'évaluer la performance qualitative des entreprises", rappelle

Patrick Houzet. De cette réflexion va naître, dès 1997, un groupe d'une quinzaine de personnes, qui continue encore aujourd'hui à se réunir et à travailler. La question est alors de savoir comment mesurer cette performance qualitative et sur quels critères. Un premier questionnaire est ébauché, puis réécrit. Testé dans quatre entreprises, très différentes, il subit de nouvelles modifications. La quatrième version est testée dans dix entreprises et circule auprès d'une cinquantaine de personnes. Après avoir pris en compte les dernières remarques sur le fond et la forme, un document final est rédigé. Le BOGI (Baromètre, Organisation, Gestion Industrielle) est né.

Comportant plus de trois cents questions concernant l'organisation industrielle et l'innovation des PMI bas-normandes, le BOGI est un document grâce auquel il est possible d'apprendre un certain nombre d'éléments sur les bases de l'organisation et de la gestion des entreprises. Quatre-vingt entreprises, représentatives du tissu industriel de la Basse-Normandie, c'est-à-dire comptant de 6 à 250 personnes, tous secteurs industriels confondus, vont être évaluées à l'aide de cet outil. Précisons que l'une des originalités de l'étude est que beaucoup d'entreprises visitées comptent moins de vingt personnes. "Avec le BOGI, le chef d'entreprise joue le rôle de filtre", indique Patrick Houzet. En effet, l'entretien, dont la durée peut varier de trois heures à trois jours, se déroule en tête à tête avec le chef d'entreprise. Il s'agit de survoler toute l'organisation et la gestion de l'entreprise. Une dizaine d'enquêteurs, issus principalement des Chambres de Métiers et de l'Adria-Normandie, vont s'atteler à cette tâche. Une fois cette enquête terminée, chacune des entreprises fait l'objet d'une analyse résumée en une quarantaine de pages et présentée à chaque chef d'entreprise. "C'est en construisant ces outils que j'ai eu l'occasion de rencontrer Olivier Gaussens", précise Patrick Houzet.

Au sein du Gemma, une unité mixte de recherche (CNRS/Université de Caen) d'une trentaine de personnes spécialisée dans la microéconomie, la préoccupation d'Olivier Gaussens était alors de pouvoir travailler sur l'organisation et d'être en prise avec le terrain. "Nous avons déjà abordé ces problèmes, mais de manière très universitaire. Il nous manquait tout l'aspect terrain. Or le CTN représentait le partenaire idéal pour ce type de travail", avoue le chercheur caennais. Les données collectées par le BOGI sont alors traitées statistiquement au sein du Gemma par Rafik Abdesselam, statisticien du CNRS et troisième co-auteur de l'étude. Celles-ci sont regroupées en huit processus (ressources humaines, conception, flux, ventes, achats, connaissances techniques, management, innovation) et un pôle performances. Objectif : fournir un panorama des entreprises bas-normandes et essayer d'évaluer les nouvelles formes d'organisation, tant en termes de performances que d'innovation.

#### **60% des entreprises aptes à la transversalité**

Une première étude, cofinancée par le CNRS, est publiée courant 2002. Elle est réalisée à partir d'un nombre d'entreprises plus réduit. Aujourd'hui, Patrick Houzet, Olivier Gaussens et Rafik Abdesselam achèvent une nouvelle version de cette étude qui porte sur les 80 entreprises. Publique, celle-ci devrait être disponible au cours des prochains mois et se

prolongera peut être par la publication d'un ouvrage. "L'étude a montré que 60% des entreprises en Basse-Normandie, comprises entre 6 et 250 salariés, fonctionnent bien de façon transversale", indique le chargé de mission du CTN. Pour 60% d'entre elles, leur taille est à l'origine de cette aptitude à la transversalité. Leur organisation est en effet moins structurée et moins formalisée.

En revanche, le manque de transversalité et de communication au sein de l'entreprise est à l'origine de dysfonctionnements au niveau de l'organisation dans 40% des entreprises de la région. "Ce sont plutôt des entreprises qui comptent entre 50 et 100 salariés, ce qui représente une taille critique. L'aspect sectoriel est également important. Ainsi nous avons rencontré des types d'organisations qui ont vieilli et, par conséquent, sont moins bien adaptés à la concurrence actuelle. Dans ces entreprises, on observe un manque de réactivité, d'innovation et de flexibilité qui font qu'elles sont moins performantes", constate Olivier Gaussens. Autre enseignement important tiré de cette étude : l'innovation est une démarche très répandue dans les entreprises visitées. En effet, 70% d'entre elles innovent. "Il faut souligner que l'organisation porte l'innovation. Ainsi une entreprise qui conçoit ses produits sera amenée tôt ou tard à innover", note l'économiste du Gemma qui ajoute : "plutôt de penser qu'il suffit d'aider l'innovation, il serait sans doute plus utile d'aider les entreprises à mieux concevoir, notamment en utilisant des méthodes de conception plus efficaces et en prenant davantage en compte les besoins du marché".

Sur les 80 entreprises sélectionnées, vingt-et-une ont procédé à des embauches et une quinzaine a engagé des investissements après la réalisation de cette enquête. "Sommes nous la goutte d'eau qui a fait déborder le vase, entraînant ainsi des chefs d'entreprises à prendre des décisions" ? Patrick Houzet et Olivier Gaussens ne peuvent l'affirmer. Cependant, ils sont convaincus d'avoir participé, ne serait-ce qu'un peu, aux changements observés dans certaines entreprises dont l'organisation n'avait pas évolué depuis longtemps. Preuve que le BOGI est un outil très prometteur.

CTN - Patrick Houzet - Tél. 33 (0)2.31.46.25.23 Fax. 33 (0)2.31.46.25.27 E-mail : [houzet@ctn.asso.fr](mailto:houzet@ctn.asso.fr)  
GEMMA - Olivier Gaussens - Tél. 33 (0)2.31.56.70.24. E-mail : [gaussens.gemma@iutcaen.unicaen.fr](mailto:gaussens.gemma@iutcaen.unicaen.fr)  
Pour en savoir plus : [Organisation et Gestion Industrielle](#)

[RETOUR](#)