

# CAPACITÉS DISTINCTIVES DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES À SUCCÈS

**Iñaki FRADE GOBEO\***  
Université de Gerone (Espagne)

## RÉSUMÉ

L'objet de nos recherches a été le suivant:

Constater si les petites et moyennes entreprises, qui présentent la caractéristique implicite de cette typologie, c'est-à-dire qui ont "réussi", en entendant par réussir la capacité de:

- donner confiance et crédibilité à n'importe quelle personne attachée, affectée ou ayant des intérêts avec l'entreprise.
- générer des bénéfices satisfaisants d'une façon soutenue, supérieurs à ceux qui sont exigés par le système financier. Nous avons établi que la rentabilité sur ressources propres (R.O.E.) aie été supérieure au 20% dans les derniers dix ans.
- favoriser et maintenir une ambiance humaine satisfaisante,et dans un cadre de relations humaines satisfaisantes.

Présentent certaines "capacités distinctives" (compétences ou points forts) communs et, si tel est le cas, de quelle nature.

Après avoir analysé trente et une entreprises, cette hypothèse a été confirmée.

**Mots clés :**

---

\* Iñaki Frade Gobeo, Université de Gerone, Faculté des Sciences Juridiques et Economiques - Département d'économie d'Entreprise (Management Stratégique) Av. Lluís Santaló, s/n°. 17071, Girona, Espagne.  
Fax: (34) 72.20.28.48

# 1. Introduction

Le but de notre recherche est de définir si les petites et moyennes entreprises (avec les caractéristiques de cette typologie) et étant à succès présentent certaines "capacités distinctives" (compétences ou points forts) communs et, si tel est le cas, de quelle nature sont ceux-ci.

Nous entendons par succès la capacité de:

- transmettre confiance et crédibilité à n'importe quelle personne attachée, affectée ou ayant des intérêts avec l'entreprise.
- générer des bénéfices satisfaisants d'une façon soutenue, supérieurs à ceux qui sont exigés par le système financier. Nous avons établi que la rentabilité sur ressources propres (R.O.E.) aie été supérieure à 20% dans les dix dernières années. (La recherche a été réalisée en Espagne).
- favoriser et maintenir une ambiance humaine satisfaisante.

L'importance d'un travail de la nature de celui-ci s'appuie sur ma conviction personnelle qu'une nation, une zone ou une région se développent en fonction de leur capacité pour générer de la confiance économique et que cette confiance économique est le résultat de leur capacité concurrentielle. La capacité concurrentielle, le développement soutenu et le succès international de ces nations, zones ou régions est en fonction de la capacité concurrentielle des entreprises qui y travaillent et de leur succès soutenu et commun (Porter, 1991).

D'un autre côté, le problème du chaumage s'est présenté même aux nations les plus développées et le rôle des PME pour le résoudre s'est avéré essentiel (Gallagher et Miller, 1991).

Il est évident que la contribution économique et laborale au développement de ces régions, zones ou pays ne sera pas la même pour toutes les PME. Le moteur de la capacité concurrentielle et du développement général de la région sera constitué par les PME à succès. C'est pour cette raison que le but de cette recherche est entièrement justifié, ainsi que l'utilité de son étude.

La plupart des études réalisés auparavant par d'éminents chercheurs et de remarquables cabinets de consultance qui s'occupent de déterminer les facteurs de succès dans une entreprise (Steiner, 1977; Abell et Hammond, 1979; Tregoe et Zimmerman, 1980; Porter, 1980; Peters et Waterman, 1982; Thièrtart, 1984; Hax et Majluf, 1984; Stevenson, 1984; David, 1986; Bueno et Morcillo, 1993; Hamel et Prahalad, 1994;...) font référence, principalement, aux grandes entreprises, et il ne sont qu'en partie transposables à la petite et moyenne entreprise. Mais tous les auteurs coïncident sur l'importance des capacités directives du manager pour en faire une entreprise concurrentielle.

Les publications mettant en exergue la personne de l'entrepreneur comme facteur clef de performance de la petite et moyenne entreprise commence à être importante (Brockaus, 1987; Stevenson, Roberts et Grousbeck, 1989; Stevenson et Harmeling, 1990; Bygrave et Hofer, 1991; Gaskill, Van Auken et Manning, 1993; GREPME, 1994). Les recherches sur les caractéristiques de ces individus ont suivi différentes directions, mais celle qui fait référence à leur profil psychologique et leurs motivations a acquis une importance particulière, telles que le besoin de

réussite (McClelland, 1968), le besoin d'indépendance (Ettinger, 1983) ou le besoin de pouvoir (Genescá, 1977; Veciana, 1980; Timmons, 1990;...). D'autres orientations essayent de créer une typologie sur les facteurs de l'environnement qui poussent une personne à créer une entreprise (Storner et Fry, 1982; Shapero et Sokol, 1982; Hornaday et Tieken, 1983; Sexton et Browman-Upton, 1991; Flynn, 1993;...) ou d'analyser les relations sociales qui déterminent le succès de l'entrepreneur.

Tous ces travaux, très méritoires et utiles, n'excluent pas une recherche orientée à découvrir si les sources des points forts des petites et moyennes entreprises, spécifiées aux analyses internes, aux profils stratégiques ou au diagnostic des aires fonctionnelles, sont simplement les conséquences ou les symptômes des décisions, conduite, actions et tâches réalisées par le manager pour définir et établir la stratégie, l'organisation et la réorganisation permanente et la direction du processus (Barnard, 1938; Kotter, 1974; Schendell et Hofer, 1979; Mintzberg, 1979; Pearson, 1985; Stevenson et Jarillo, 1990; Marchesnay, 1993; Julien, 1994;...). Tout cela sans ignorer, évidemment, l'effet, le poids et les "surprises de l'environnement" (Ansoff, 1984).

Spécifier que sont un entrepreneur et ses fonctions dans le système capitaliste est indispensable pour introduire ce travail. C'est lui qui est chargé de mobiliser les capitaux financiers à fin d'obtenir un gain à partir de ceux-ci. Pour cela, il est chargé de mobiliser les ressources à l'intérieur d'une organisation qu'il devra pourvoir d'une bonne performance. Dans une économie de marché, seulement l'innovation lui permettra d'obtenir cette rentabilité (Marchesnay, 1994). Voilà la raison de l'énoncé du but de cette recherche, au début de cette exposition, au deuxième point: "générer des bénéfices satisfaisants de façon soutenue et au dessus de ceux qu'exige le système financier", bien qu'il pourrait s'agir d'une répétition du premier point. Et plus encore, si l'on considère que les entretiens et les enquêtes réalisées au cours de cette recherche, comme on exposera plus tard, on peut en conclure qu'un objectif toujours présent pour le manager, bien qu'il en soit ni le premier ni le seul, est celui d'obtenir des résultats économiques satisfaisants pour le moment présent et pour l'avenir. Si obtenir ces bénéfices soutenus, qui assurent la continuité et la création de richesse par l'entreprise, est l'objectif prioritaire de l'entrepreneur (Julien, 1994), le manager cherchera une position concurrentielle favorable sur le marché. Pour y arriver, il sera capable de compromettre constamment des ressources, tant qu'il croit qu'ainsi il peut surmonter l'érosion permanente qu'exerce la concurrence sur le taux de retour sur l'investissement (Porter, 1984). De notre point de vue, les entreprises non financières rivalisent, au minimum, dans deux secteurs: celui dans lequel elles opèrent traditionnellement et le secteur financier.

Le choix d'une rentabilité sur ressources propres supérieure à 20% se justifie aussi par une réponse généralisée des directeurs d'agences bancaires et de leurs départements de risque, ainsi que des managers des entreprises contactées, lorsque ce manager a compris le sens de ce soit possible, ce qui n'a pas toujours été le cas. Dans tous les cas, le manager est un entrepreneur avec une participation élevée dans la propriété. Ce choix répond aussi à une décision personnelle, puisqu'en Espagne, les dernières années, le taux libre de risque est situé entre 12 et 10% et les entreprises analysés appartiennent à des secteurs mûrs qui, individuellement et en moyenne, n'ont dépassé en aucun cas 8% de rentabilité sur ressources propres pendant les années 1990-1993 (Centrale de Bilans de la Banque d'Espagne, 1994). Nous croyons que ce ratio est justifié parceque, pour nous, il indique le mieux l'efficacité de la gestion de son capital par

l'entrepreneur, tout en lui fournissant une information sur le coût d'opportunité. Il permet également de combiner la stratégie de produit/marché et la stratégie financière avec leurs respectifs effets pour obtenir le "plus grand bénéfice possible". Cela est, en réalité, la réponse généralisée de tous les entrepreneurs consultés à propos de leurs buts financiers, bien qu'en choisissant cette option ils ne peuvent pas résoudre d'autres possibles quantifications relatives à la valeur de l'entreprise puisque l'endettement est pénalisé avec un manque de confiance et, par conséquent, avec un accroissement du risque dans la petite et moyenne entreprise et aussi relatif au bénéfice économique ou à la rentabilité de l'investissement (ROI). Ces affirmations coïncident avec les publications qui indiquent que, pour la moitié des managers des petites et moyennes entreprises, le but financier le plus important est de maximiser les gains nets et que, pour près d'un tiers d'entre eux, le but est de maximiser le taux d'accroissement du bénéfice net (Cooley et Edwards, 1983; Donkels et al., 1987)

Cet indicateur reflète aussi le pire des cas entre les entrepreneurs qui distribuent les dividendes d'une façon orthodoxe et ceux qui le font moyennant d'autres avantages extraordinaires, en les incluant dans les frais, car ainsi ils minorisent la rentabilité sur ressources propres puisque considérés avant impôts. Dans le deuxième cas, en plus, l'entrepreneur payera moins d'impôts et consacrerá plus de fonds à l'autofinancement. Ainsi, la valeur absolue des nouvelles ressources propres sera supérieure à celle du premier cas.

Etant donné que dans la recherche nous avons recueilli toute l'information au sujet de la situation financière, nous envisagerons de nouveaux points de vue dans des recherches postérieures, après accroissement de notre échantillon d'entreprises.

Si l'on constate que dans les secteurs des entreprises analysées le taux de 20% est supérieur aux moyennes publiées par chacun d'eux, même pour les entreprises ayant un nombre de salariés entre 10 et 200, nous croyons raisonnable de considérer qu'une entreprise qui se situe au dessus de ce taux permanent a obtenu du succès financier. Et cela indépendamment du fait qu'elles distribuent des dividendes ou pas, de leur structure financière et de son accroissement, ce qui obéira à la stratégie de l'entrepreneur. Désormais, nous sommes conscients que, bien qu'il ne s'agisse pas d'un bon succédané du flux monétaire (Desrochers, 1994), c'est en fait un bon indicateur dans le contexte imparfait dans lequel se débat l'entrepreneur. Aussi, il est compatible avec les buts fondamentaux qui, en accord avec les plus importantes des typologies soulignées par les publications en la matière sont: la poursuite de la perpétuation et de la survivance; la poursuite de l'indépendance, de l'autonomie financière et de l'autonomie de décision et la poursuite de l'accroissement et du pouvoir (Julien et Marchesnay, 1992). En accord avec l'ordre des priorités, ces auteurs établissent une typologie de l'entrepreneur (propriétaire-dirigeant). D'un côté on trouve les "PIC" (pérennité, indépendance, croissance) dont le but prioritaire est de perpétuer leur affaire, en restant dans le même secteur d'activité et en limitant à celui-ci leurs innovations et leur attention. Leur désir d'indépendance est marqué par leur volonté de maintenir la propriété du capital social et d'éviter l'endettement à long terme, avec une volonté claire d'indépendance financière. D'un autre côté se situent les "CAP" (croissance, autonomie, pérennité) dont la logique d'action est la valoration rapide des capitaux compromis en cherchant des secteurs aux marges larges et à haute croissance potentielle, même s'ils ont aussi un haut niveau de risque. Quant à leur indépendance, ils sont plutôt préoccupés par les problèmes d'autonomie de décision que par ceux d'indépendance patrimoniale, ils n'hésitent pas à s'endetter

financièrement, ou à se servir de capitaux externes tout en maintenant leur indépendance de décision.

## **2. Méthodologie**

Avant de présenter la méthodologie et les résultats de cette recherche, nous croyons qu'il est important d'exposer notre concept de direction stratégique. Pour nous, cette direction doit être pragmatique et pluridisciplinaire tout en intégrant, en adaptant et en appliquant les connaissances de divers secteurs du savoir, ainsi que le démontrent les publications et la nature des décisions que l'on ne peut que difficilement réduire à l'état de modèle. Les décisions de la direction stratégique prennent en compte l'incertitude, l'absence de solutions déterministes et l'information limitée. En outre, ces décisions ne se rapportent pas seulement à l'économie, elles sont aussi en relation avec la conduite humaine, les finances, le marketing ou la politique de rapports avec l'Administration. Ce qui semble évident c'est que la Direction Stratégique, en tant que partie intégrante de la Direction d'Entreprises, a un caractère de science appliquée et, en tant que telle, elle aura tendance à se servir d'autres sciences dans une perspective non seulement de "science clinique" (Homans, 1976) mais aussi de science analytique. En plus, nous entendons l'économie non seulement comme une science empirique mais aussi comme une science sociale, et nous croyons que l'on doit insister autant sur le contexte de la découverte que sur celui de la justification.

Il nous semble également fondamental d'exprimer la soumission de toute recherche à ses caractéristiques fondamentales: la rationalité et l'objectivité, et de parler brièvement de la méthodologie utilisée. En fonction du type d'étude et de l'hypothèse, nous nous inclinons pour une triangulation des méthodologies, ce qui implique l'utilisation complémentaire de méthodes qualitatives et de méthodes quantitatives, et permet d'éviter les biais particuliers à chacune de ces méthodes.

La triangulation nous permettra de vérifier les données, mais aussi d'en obtenir d'autres qui ne seront pas apparues au cours d'une première analyse de la réalité. Nous avons donc, d'une part, suivi le modèle quantitatif ou rationaliste du point de vue épistémologique de la méthode scientifique. D'autre part nous avons également suivi le modèle qualitatif, car, à notre avis, nos recherches se rapportent à un certain nombre de problématiques, de questions et de restrictions que l'on ne peut pas entièrement expliquer ou comprendre si l'on s'en tient à la méthodologie quantitative.

Nos recherches prennent comme unité d'analyse l'entreprise et sa direction de façon individuelle, selon les travaux de Stevenson (1968) et Hofer et D. Schendel (1979) dans ce qu'ils appellent études exploratoires, et au cours desquelles ils analysent un grand nombre de variables qualitatives et quantitatives pour chaque unité dont une grande partie est aussi variable dans le temps à cause des actions externes.

Le recueil de données a été une phase significative de cette recherche; à cet effet nous avons utilisé différents types de sources, y compris l'introspection, car nous voulions connaître les réalités concrètes dans leurs dimensions réelles et temporelles, en ce lieu et en ce moment dans son environnement social.

Les techniques que nous avons utilisé, en accord avec cette méthodologie, ont été les suivantes: les questionnaires structurés, l'observation partagée, les entretiens semi-structurés et libres, l'étude-analyse de chaque unité-entreprise, de son environnement, de sa stratégie, de son organisation, de ses procédés et des conduites humaines que l'on y observe (diagnostic interne et externe pour les cas individualisés et personnalisés), l'analyse du contenu et une évaluation qui permet d'établir le "profil stratégique" des capacités distinctives ou des facteurs internes.

Le premier échantillon choisi au hasard était formé par 40 entreprises, avec le biais d'appartenir à des secteurs industriels classiques (annexe 1), avec plus de 10 ans d'ancienneté et avec plus de 10 salariés. Nous les avons choisi parmi celles qui figurent dans le fichier fourni par la Chambre de Commerce de Gérone et, parmi celles-ci, 10 entreprises dont nous étions sûrs, grâce au Régistre du Commerce de Gérone, qu'elles remplissaient notre seconde requête du point de vue financier. Je les ai toutes contactées et 31 d'entre elles ont permis et souhaité les travaux. Chacune d'elles a reçu ses résultats. Finalement, on a séparé celles qui réunissaient les trois critères établis pour les considérer comme étant des entreprises à succès et on en a obtenu 11. Pour arriver à cette identification nous avons d'abord analysé leurs états financiers historiques et calculé le ratio de rentabilité sur ressources propres comme étant le résultat de la multiplication du bénéfice sur ventes par la rotation des actifs sur le niveau d'endettement.

Pour définir le niveau de crédibilité et de confiance, nous avons réalisé des entretiens semi-structurés aux clients, fournisseurs, concurrents, banques, associés et salariés. Outre les évaluations qualitatives propres à tout entretien et se rapportant à l'image et à la capacité concurrentielle, nous avons spécifiquement évalué de 1 à 5 le niveau de crédibilité et de confiance. Dans les enquêtes réalisées auprès des employés que nous présenterons par la suite, la question: Croyez vous appartenir à une entreprise solide? était également évaluée de 1 à 5. Nous avons établi que cette évaluation doit être dans les deux cas supérieure en moyenne à 4 et ce pour 90% des réponses. D'autre part, nous avons demandé des rapports commerciaux sur toutes ces entreprises, qui ont aussi confirmé ou pas cette qualité.

Pour la détermination du fait que dans ces entreprises il existe une ambiance humaine satisfaisante, nous avons réalisé des enquêtes sur un échantillon aléatoire des salariés, supérieur à 30% en arrivant, dans certains cas, à 100% à cause du souhait exprimé par la direction. Les enquêtes étaient anonymes et elles posaient 35 questions, évaluables de 1 à 5, relatives à différents aspects du travail. Cinq de ces questions faisaient référence au salaire, quatre à l'adaptation entre le poste de travail et les connaissances du salarié, il y en avait d'autres en relation avec la motivation et l'enrichissement personnel au travail, etc... En particulier, une d'elles demandait d'évaluer s'il existait une bonne ambiance de travail. La ponctuation de cette dernière devait être supérieure en moyenne à 4 et ce pour 80% ou plus des réponses.

Un deuxième ensemble de questions avait pour but de mettre à jour l'origine des décisions à la base des points forts ou des faiblesses de l'entreprise, et il demandait de signaler, si les individus avaient connaissance de la réponse, les points suivants:

- qui marquait les objectifs.
- qui analysait l'environnement économique, technologique et social.
- qui étudiait les mouvements de la concurrence.
- qui vérifiait que tout ce qui avait été commandé soit réalisé.

- qui proposait des innovations.
- qui résolvait en dernier terme les problèmes que personne ne se chargeait de résoudre
- qui contrôlait et comment.
- qui décidait où investir et avec quoi financier.
- qui proposait de nouvelles technologies.
- qui décidait les activités et leur développement, comment commercialiser et dans quels marchés.
- qui savait de l'affaire et du métier
- qui commandait vraiment.
- si, à leur avis, la structure et les postes de travail étaient clairement définis.
- qui organisait les activités et les tâches à réaliser.
- qui assignait les personnes aux postes de travail et établissait leurs attributions.
- s'il existait une délégation d'autorité, de responsabilité.
- s'ils jouissaient d'autonomie dans leur poste de travail.
- qui s'en chargeait et comment étaient suivis les différents systèmes de direction et s'ils étaient formels ou informels.
- qui les évaluait, en informait du déroulement, établissait le système de rétribution et communiquait verticalement.
- si les critères formels pour accéder à l'entreprise et pour le système de promotions avaient été suivis.
- quelles étaient les possibilités réelles de promotion.
- si l'entreprise fournissait une formation continue et spécifique pour contribuer à leur développement professionnel.
- qui avait la capacité de les renvoyer.

Le troisième ensemble de questions faisait référence au leader-ship de l'organisation:

- s'il était participatif
- si le salarié s'identifiait avec l'entreprise.
- qui proposait les changements.
- si la direction fomentait la créativité et l'innovation de ses salariés.
- si la direction promouvait le travail en équipe et cherchait des décisions collégiales.
- si la communication était bidirectionnelle.
- si l'approbation et l'opinion de l'entrepreneur influent sur la motivation du salarié.
- s'il existait des attraits motivants dans son travail.
- quelle était la capacité de la direction pour coordonner, intégrer, contrôler, établir des directives et solutionner des problèmes.
- quelle capacité avait la direction pour négocier.
- quelle était l'implication de la direction dans l'entreprise.
- quel était le niveau de prise de responsabilités de la direction.
- quel était le niveau d'efficacité et productivité de la direction.
- quelle était la capacité de la direction pour générer de la confiance, de l'émotion et de l'envie de travailler.
- quelle était la crédibilité de la direction.
- quelle était la capacité de la direction pour fournir de l'information.
- quelle était la capacité de la direction pour favoriser un bon climat de travail.

- quelle était l'opinion du salarié à propos des connaissances, des habiletés, des attitudes et des aptitudes de la direction.

Ces enquêtes furent complétées plus tard par des entretiens semi-structurés réalisés conjointement avec la direction des entreprises, quelques cadres et quelques salariés. Au cours des mêmes on notait sur un cahier les réponses à fin d'identifier les points forts de l'entreprise. Cela nous a permis d'établir un diagnostic stratégique pour 9 des entreprises considérées à non succès et 5 de celles considérées à succès.

Pour élaborer les entretiens nous avons envisagé, outre les questions et données requises par les enquêtes, celles se référant à l'analyse des points forts et des points faibles utilisés par Porter (1984), pour l'analyse des concurrents, ainsi que les neuf domaines stratégiques de Tregoe et Zimmerman (1990), le profil stratégique de Steiner (1977), les questionnaires pour la consultation interne de David (1986) et les profils des capacités de Stevenson (1985).

Avec toutes ces données nous avons établi les hypothèses sur les capacités distinctives des entreprises à succès et sur leurs causes, se reflétant dans le profil des entreprises à succès (tableau 1), ainsi que de nombreuses autres informations et données d'intérêt qu'on expose ensuite et qui mettent fin à certains mythes et en renforcent d'autres.

Nous avons mis en contraste ces hypothèses dans 12 entreprises (Annexe 2), six d'entre elles remplissaient les requêtes de succès, une fois réalisé le procédé exposé ci-dessus, et les autres présentaient des problèmes dans trois des points de notre définition du succès. Plus tard nous avons réalisé, pour les unes et les autres de ces entreprises, une consultation de collaboration pour la mise en forme d'un plan stratégique financé par le programme PAE de la Generalitat de Catalunya, afin de mettre en contraste plus profondément nos hypothèses et d'explorer plus pausément nos conclusions.

Vous trouverez la liste des secteurs et des 43 entreprises qui on participé à cette recherche aux Annexes 1 et 2.

### **3. Résultats**

Après l'analyse des 31 premières entreprises, et en particulier des 11 à succès, nous avons établi l'hypothèse suivante: les points forts classiques des petites et moyennes entreprises à succès sont le résultat de capacités réelles distinctives et ces capacités sont, principalement, de nature qualitative, centrées sur les capacités de direction des directeurs généraux successifs et en particulier de l'actuel directeur général. Les entreprises ne les possédant pas n'obtiennent pas les mêmes résultats et n'ont pas la même ambiance que celles qui les possèdent.

Les résultats obtenus dans la première analyse confirmaient le modèle développé théoriquement par Marchesnay que nous avons déjà exposé et qui dit qu'il existe deux types extrêmes d'entrepreneurs (propriétaires-dirigeants): les PIC et les CAP. Des 31 entrepreneurs étudiés 3 seulement, appartenant aux secteurs de l'électronique, des chaussures et du mobilier bois, étaient proches aux CAP's. Le reste étaient des PIC's. Tout au cours des années de durée du présent travail, ces entrepreneurs CAP ont eu des problèmes et actuellement ont fermé les portes de leurs entreprises. Etant donné le peu de représentativité de cet échantillon de CAP celà ne



serait pas trop significatif, s'il ne fallait pas considérer qu'il s'agit d'un pourcentage très faible par rapport aux PIC's, ce qui indique clairement que la survivance de la petite et moyenne entreprise dans des secteurs mûrs est beaucoup plus probable pour un entrepreneur PIC que pour un entrepreneur CAP. Par conséquent, ce sera aussi important pour le succès des entreprises, étant donné que des 11 premières entreprises étaient dirigées par des entrepreneurs PIC.

Par les enquêtes réalisées aux salariés du deuxième ensemble nous avons pu confirmer d'autres études théoriques et comment, en général, les entrepreneurs sont, en grande mesure, les responsables, les moteurs et les dirigeants des capacités exposées au profil et développées dans l'Annexe 3. Les salariés des entreprises à succès ont coïncidé à 100% des cas dans le fait que l'entrepreneur réalisait sa fonction avec excellence aux variables 1.4 - 1.5 - 1.6 - 1.7 - 1.8 - 1.9 - 1.10 - 1.11 - 1.12 - 1.14 - 1.15 - 2.1 - 2.3 - 3.1 - 3.2 - 3.6 - 3.7 - 3.8 - 3.9 - 3.11 - 3.12.

Après les entretiens semi-structurés et les diagnostics stratégiques certains mythes s'écroulaient et on pouvait présenter les bases d'un modèle hypothétique selon lequel la possibilité de la petite et moyenne entreprise qui appartient à un secteur mûr d'atteindre le succès est en fonction directe avec les variables exposées, et dont l'ensemble n'est pas présent dans les entreprises sans succès, et avec le fait d'être dirigée par un PIC. Ces variables se caractérisent par:

- Capacité de visualiser l'avenir et de signaler un but au moyen d'une stratégie de focalisation, attention portée aux petits cotés de marché et à l'avantage des coûts (1.1 - 1.2 - 1.3 - 1.4 - 1.14) = X1
- Capacité de résoudre des problèmes, prendre des décisions, surveiller et contrôler, y compris un contrôle d'acier sur les coûts et une productivité croissante, au moyen de procédés et de technologies de rennovation constante pour obtenir une plus grande efficacité (2.7 - 2.8 - 2.9 - 2.11 - 2.12) = X2
- Capacité d'autofinancement. Autofinancement supérieur à 70% de l'actif (2.8 - 2.9) = X3
- Capacité de "métier", spécialiste, toutes les affaires et produits listés (1.15 - 1.1) = X4
- Capacité de mener une conduite extrêmement directive orientée à la tâche et la communication unidirectionnelle (2.3 - 3.1 - 3.2 - 3.6 - 3.7 - 3.8 - 3.9 - 3.12) = X5

Parmi les PIC on peut établir un sous-classement d'entrepreneurs: stratèges, connaisseurs du métier, spécialistes qui ne rivalisent pas dans secteur financier et avec une conduite orientée à la tâche. Il s'agit des "PATRONS SPECIALISTES" qui ont une probabilité de succès beaucoup plus grande que les "ENTRAINEURS GENERALISTES". Ces derniers sont plus partisans de la diversification, ce sont des administrateurs, des directeurs participatifs orientés aux personnes par une communication bidirectionnelle, ils n'ont pas une connaissance profonde du métier et cherchent à augmenter la valeur de l'entreprise en utilisant l'endettement financier pour profiter des opportunités, en essayant de se procurer une marge plus large par la diversification et n'étant pas tellement strictes avec l'épargne.

Les constatations faites dans six entreprises -trois d'entre elles appartenant au secteur de la boucherie industrielle, une à celui de l'outillage auxiliaire, une à celui des arts graphiques et une à celui des chaussures-, après avoir établi leur succès moyennant le procédé décrit à la méthodologie, valident notre modèle. Les six remplissent notre typologie de "PATRONS SPECIALISTES", accomplissant de façon excellente les CINQ variables. Les contre-hypothèses sont les six sans succès -deux d'entre elles appartenant au secteur de la boucherie industrielle

avec un niveau très faible pour les cinq capacités; une à celui du mobilier bois avec des problèmes aux variables X1, X2 et X5; une à celui de la bijouterie-fantaisie, avec des problèmes aux variables X1, X2, X4 et X5; une à celui des boissons alcoolisées avec des problèmes aux variables X1 et X3 et une à celui des manufacturés papetiers avec des problèmes aux variables X1, X3 et X5- et confirment nos résultats.

Ces résultats détruisent quelques mythes:

MYTHE 1. L'entreprise accroît sa valeur moyennant l'endettement financier.  
Les 17 entreprises à succès analysées sont autofinancées à plus de 70%.

MYTHE 2. La puissance de l'entreprise va de paire avec son cota de marché.  
Les 17 entreprises à succès n'ont jamais eu entre leurs objectifs l'accroissement et le leader-ship en ventes, et elles ont obtenu des résultats supérieurs à ceux des leaders de leurs secteurs.

MYTHE 3. Les petites et moyennes entreprises sont très flexibles. Elles se gonflent et se dégonflent facilement.

Les 17 entreprises analysées ont des produits et des procédés extrêmement spécialisés raison pour laquelle la flexibilité n'existe pas. C'est à cause de leurs coûts réduits qu'elles continuent à soutenir leurs bénéfices alors que le secteur est en perte.

MYTHE 4. La direction participative est plus efficace.

Les 17 entreprises à succès ont des entrepreneurs exerçant un contrôle d'acier et une totale unité de commandement.

MYTHE 5. La conduite orientée aux personnes est plus efficace.

Les 17 entreprises à succès ont des entrepreneurs dirigeants avec des conduites totalement orientées vers la tâche.

**INSÉRER LES 2 TABLEAUX : ENTREPRISES À SUCCÈS**

## 4. Conclusion

Tout en reconnaissant les limites de cette recherche, au sujet de l'échantillon et du possible raffinement méthodologique, nous croyons que les résultats obtenus sont importants.

Dans les petites et moyennes entreprises à succès nous trouvons à la base de celui-ci leur "PATRON SPECIALISTE". Cet entrepreneur, réactif et émergent (Mintzberg et Quinn, 1991), sans avoir une formulation claire et nette des buts et des objectifs, et même sans avoir préalablement établi des plans d'action, décide par contre, comme politique d'ensemble, une économie des coûts pour toute la chaîne de valeur ainsi que pour les tâches administratives et d'appui. Cela leur permet d'obtenir des résultats positifs même si l'ensemble du secteur auquel appartient l'entreprise présente des résultats négatifs. Dans ces cas, et si le secteur se récupère, l'entreprise obtient des marges supérieures à la moyenne du secteur. A long terme, plutôt que d'avoir des objectifs, ils ont des vœux, ceux d'être l'entreprise la plus rentable ou la plus productive de leur environnement immédiat, la mieux préparée technologiquement, ou celle qui réalise les activités de la chaîne de valeur en assurant la meilleure qualité et la meilleure productivité. Pour les entreprises à succès, la définition de la stratégie est surtout une orientation des buts que l'on cherche à atteindre, en fonction des différentes affaires dont s'occupe l'entreprise, et il s'agit de concepts très amples, tels qu'obtenir un certain volume de bénéfices, un certain volume de ventes par unités, etc., ou le contrôle des coûts et de la qualité technique, selon l'avis et la façon de l'entendre du directeur. A partir de ces critères et de sa propre vision de l'avenir, le directeur stratégique prend les décisions et établit les priorités.

Les directeurs stratégiques de ces entreprises assument la responsabilité de la technologie; il s'occupent en détail des technologies dont ils ont besoin, ils sont fortement innovateurs en ce qui concerne les procédés et les produits nécessaires. On remarque aussi que les produits qu'ils fournissent présentent un aspect nettement différencié qui, à notre avis, n'est pas très clair dans la plupart des cas, car nous ignorons ce que veut dire une activité excellente en ce qui concerne ce produit ou ce service mais qui présentent tous objectivement cette condition du point de vue de l'utilisateur. Dans toutes ces entreprises, ces aspects différenciés sont le résultat de la connaissance du "métier" de la part du directeur stratégique, et ils sont expliqués d'une façon tellement simple qu'elle devient ambiguë. Cela nous permet d'affirmer que les entreprises à succès que nous avons analysé sont de grandes spécialistes du "métier" que connaît le directeur stratégique. Comme, dans ces entreprises, toutes les affaires ou tous les produits sont en rapport les uns avec les autres, on peut profiter de nombreuses synergies, surtout en ce qui concerne la capacité de direction.

Dans ces entreprises, les directeurs stratégiques s'occupent également d'observer et d'analyser les concurrents. A cet effet, ils n'utilisent pas de données enregistrées et ils font plutôt confiance aux renseignements qu'ils obtiennent de leurs clients, des associations auxquelles ils appartiennent, des signes de difficultés bancaires et d'une analyse en profondeur des produits de la concurrence.

Leur capacité de réaction face aux "surprises stratégiques" est un point délicat à cause de leur haut niveau de spécialisation, qui les rend peu flexibles. Elles se défendent grâce à une productivité élevée et à l'existence de fonds liquides propres qui leur permettent d'affronter des périodes de faible demande. Ces attributs sont, sans aucun doute, le résultat des décisions du

directeur stratégique. La principale qualité que nous avons pu observer dans les entreprises à succès, c'est que leur directeur stratégique n'exerce pas un procédé permanent d'adaptation aux changements qui ont lieu dans son environnement, ce qui est important lorsqu'il produit un quelconque effet surprenant. Par contre il étudie de façon constante les différentes possibilités et les risques qu'à son avis ses concurrents ne verront pas dans l'avenir.

Les directeurs stratégiques s'occupent normalement de toutes les opérations quotidiennes. En premier lieu de la gestion des opérations qui apportent le maximum de valeur ajoutée au produit fini. Ils établissent des contacts formels et informels avec leur ligne de direction et avec les responsables, des contacts formels avec les ouvriers et ils surveillent les différentes activités et font une "promenade" quotidienne dans l'usine. Ils contrôlent la réalisation des différentes tâches ainsi que les délais de commandes. Ils reçoivent beaucoup d'information des fournisseurs, des clients et d'autres sources, et ils s'occupent également des ventes, raison pour laquelle ils sont très proches de leurs clients. Leur habileté à la négociation est très élevée. Ce sont toujours eux qui dirigent l'équipe de ventes.

Les investissements stratégiques se concentrent sur les actifs fixes. Il n'y a pas de fonds engagés dans l'immobilisation immatérielle, ni pratiquement en publicité, sauf en ce qui concerne les catalogues ou certaines prospections ou participation à des foires. Ce type d'investissements est très cohérent avec les intentions, les affaires et les buts que seulement le directeur stratégique établit. L'attribution de ressources financières, en provenance, dans la plupart des cas, des fonds obtenus à partir des opérations, est réalisée en termes de retour très rapide du capital.

Les entreprises à succès analysées présentent également certains points communs en ce qui concerne les objectifs économiques. La liquidité, l'autofinancement et la rentabilité, entendue en termes absolus, c'est-à-dire sans ratios, sont les tendances communes à tous les cas.

La culture de la remise en cas de paiement rapide a favorisé les entreprises à succès qui ont suivi des critères de liquidité, car, grâce à cela, elles ont obtenu des niveaux de rentabilité nettement supérieurs à ceux qu'elles auraient obtenus en investissant leurs fonds dans d'autres alternatives; en plus, de cette façon elles contrôlent les risques.

Quant aux installations, elles sont modernes et automatisées dans la mesure du possible, dans la limite des connaissances techniques des entrepreneurs, de leurs idées et de leur accès aux informations extérieures. Ils ont tous visité d'autres entreprises du secteur dans des pays économiquement plus avancés.

En ce qui concerne l'approvisionnement, ils essaient d'être bien renseignés sur leurs fournisseurs, et d'avoir un vaste éventail de possibilités afin de ne pas être soumis à une relation de dépendance, ce qui les amènerait à perdre leur position de force dans la négociation.

Dans les entreprises à succès que nous avons étudiées, le directeur stratégique est bien informé sur événements qui peuvent affecter ses affaires, sur le secteur, sur ses concurrents et sur leurs mouvements. Il n'a jamais, en aucun cas, entamé une guerre de prix. Il est également bien informé sur la situation de ses clients (et il surveille attentivement leur crédibilité) et sur l'évolution de l'accroissement des segments sur lesquels ils opèrent.

L'organisation suit les critères de l'entrepreneur, son propos et ses réactions face aux surprises stratégiques ou aux nouvelles voies s'ouvrant devant lui. Ce type d'organisations se

caractérise par une unité de commandement et les salariés se limitent à la suivre. Il n'existe pas d'organismes collectifs. Les ouvriers principaux maîtrisent leur métier.

En ce qui concerne la mise en forme de l'organisation, les postes de travail sont rarement définis de façon formelle, mais ils sont, cependant, eux et leurs implications, informellement très clairs pour ceux qui les occupent. Le travail s'adapte aux connaissances des salariés et ils disposent de certaines responsabilités et de peu d'autonomie. Ils aiment leur travail, ils se sentent utiles en le réalisant, ils obtiennent des résultats visibles, ils se sentent bien payés, en sécurité dans leur emploi et dans leur entreprise. Les salariés se sentent implicitement évalués à leur juste valeur, ils considèrent que leur travail est important et qu'ils disposent des moyens qui leur permettent de le réaliser. L'évaluation de leur travail est réalisée oralement et à l'aide d'un petit nombre d'indicateurs, qui ne contemplent ni le volume ni l'observation de la qualité par le directeur.

Toutes ces entreprises présentent des structures très horizontales.

En ce qui concerne la direction du processus, le directeur stratégique des entreprises à succès présente certains aspects fondamentaux. Il dispose d'un grand charisme et son pouvoir de persuasion, même s'il est parfois discuté, fait que ses collaborateurs les plus directs recherchent son opinion et son accord. L'accord apparent de sa confiance est un élément motivant intrinsèque suffisant et avec de fortes conséquences. Il s'agit de leaders "transactionnels", selon le concept de B. Bass concernant la simplicité de la fixation des objectifs et leur austérité en éloges ou en reproches. Parallèlement, il s'agit de "transformateurs" car ce sont des personnes qui ont une très grande confiance en eux-mêmes et très déterminés, des psychologues pratiques, des communicateurs brefs mais clairs, amoureux de leur entreprise et de leur activité, auxquelles ils consacrent tout leur temps, jour et nuit. L'entreprise vit en eux et ils n'ont pas de conflits. Ils orientent leur personnel vers l'action et ils ne se préoccupent pas trop par l'ambiance qu'ils supposent fidèle et adaptée à leur personne. En fonction de ces caractéristiques, le directeur stratégique des entreprises que nous avons diagnostiqué comme entreprises à succès a une grande capacité pour créer et influencer la culture de l'entreprise, ainsi que pour diriger un changement organisationnel.

Pour les salariés, les éléments de motivation extrinsèques les plus importants sont l'approbation par le directeur stratégique du travail réalisé, ce qu'il peut en penser et les primes économiques. Les aspects économiques dépendent entièrement de la volonté des directeurs, car ce sont eux qui augmentent les salaires, les primes ou les enveloppes. Dans ces entreprises les salariés s'identifient également avec leur travail.

Les directeurs stratégiques des entreprises à succès que nous avons analysées réunissent, aussi, certaines capacités dont on regrette l'absence, en une certaine mesure, dans les entreprises qui ont échoué. Ils possèdent les connaissances adéquates tant théoriques que pratiques pour la direction. Leurs attitudes ou leurs capacités basées sur la volonté (la persévérance, la ténacité, l'application au travail, ...) sont fortes. Ils possèdent des qualités innées nettement marquées, telles que la capacité de négociation, la capacité de distinguer ce qui est urgent de ce qui est important, la capacité de conserver leur calme face aux événements ou aux problèmes simultanés et l'extraordinaire capacité pour prendre des décisions. Ces gérants s'intéressent de près à tous les détails et ils se tournent vers l'action afin de pouvoir remplir leurs objectifs. Ils présentent une conduite extrêmement exigeante avec leurs collaborateurs et ils surveillent à que tout soit fait selon ce qu'ils ont dit et ordonné.

Par conséquent, après avoir analysé et comparé en détail tous les aspects formels, informels, humains, technologiques, économiques, etc. des petites et moyennes entreprises a succès, nous sommes arrivés à la conclusion suivante: les techniques d'analyse et de diagnostic de certains chercheurs illustres et de certains cabinets de consultance célèbres se consacrent, quelquefois, à des faits qui sont la conséquence ou le symptôme au lieu de causes qui représentent définitivement les capacités distinctives de l'entreprise et qui s'y manifestent ainsi. Les sources de la capacité distinctive ne se trouvent pas dans le diagnostic des zones fonctionnelles, d'organisation et de l'entreprise, dans un sens génériquement impersonnel. Elles se trouvent par contre dans les capacités de direction, dans le processus et la conduite humaine, dans la façon d'émerger de la stratégie, dans la capacité à contourner l'organisation afin de créer le véhicule idéal qui permet de mettre en place et de développer la stratégie, dans la manière de prendre les décisions, dans les attitudes, les processus, les systèmes, les réflexions, les actions et l'ensemble des opérations et des tâches que l'on doit réaliser dans la lutte pour un maintien soutenu de la crédibilité et de la confiance que lui accorde toute personne affectée ou qui a un certain intérêt pour l'entreprise en maintenant les attentes à long terme dont ils sont l'objet qu'ils ont déposée en elle.

Ces raisonnements nous ont conduit à définir un nouveau concept de stratégie qui sous-tend toute cette recherche:

"l'ensemble des réflexions et des actions publiques et privées visant à maintenir de façon soutenue dans le temps et à long terme la confiance et la crédibilité de l'entreprise, et de ceux qui l'ont définie et l'ont mise en place, de la part de toute personne intéressée, liée ou affectée, afin de satisfaire toujours les attentes envers cette entreprise, en restant au niveau attendu ou au-dessus, et en particulier l'auto-estime, la volonté de notoriété, la "vanité" et l'"arrogance" de la direction générale".

Cette définition contemple, sans aucun doute, certains aspects particulièrement importants tels que le maintien de la rentabilité des investissements, des fonds propres et l'existence d'un flux de fonds liquides nécessaire pour maintenir la crédibilité. Elle contemple également d'autres aspects sociaux, du travail, commerciaux et éthiques d'une importance transcendante et objet de nombreuses recherches.

Ce sont ces réflexions, ces actions et ces tâches, dans leur concrétion ou leur résultat (les ventes, la force de ventes, la situation financière, la structure organisationnelle, la préparation directrice, les produits, la distribution, les opérations, la recherche et le développement, les coûts, le portefeuille, etc.), les véritables capacités distinctives qui sont sous-tendues derrière elles en conséquence, comme dit P. Drucker, de la matérialisation ou de la dégénération de la stratégie dans le travail.

## **5. Bibliographie**

ABELL, D. & J. HAMMOND, (1979), Strategic market planning: problems and analytical techniques. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

ANSOFF, H. (1984), Implanting Strategic Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs.



- BARNARD, CH. (1938-1978), The functions of the executive, Harvard University Press. Cambridge, Mass.
- BROCHKAUS, R.H. (1987), "Entrepreneurial folklore", Journal of Small Business Management, vol. 25, n° 3, july, p. 1-6.
- BUENO, E. et MORCILLO, P. (1993), La dirección eficiente, Pirámide, Madrid.
- BYGRAVE, W.D. et CH.W. HOFER (1991), Theorizing about entrepreneurship Entrepreneurship Theory and Practice, winter, p. 13-22.
- COOLEY, P.L. et C.E. EDWARDS (1983), "Financial objectives of small firms", American Journal of Small Business, Vol. VIII, n° 1, Juil-Sept.
- CUNNINGHAM, J.B. (1991), "Defining entrepreneurship", Journal of Small Business Management, january, p. 45-61.
- DAVID, F. (1986), Fundamentals of strategic Management, Merrill, N.Y.
- DESROCHERS, J. (1994) Les P.M.E. Bilan et Perspectives. GREPME. Les Presses Inter Universitaires, Québec, p. 256.
- DONCKELS, R, P. MICHEL, J. DEGADT Et L. BRAGARD (1987), Politique financiere et financement des PME en Belgique, CERA, p. 228.
- DRUCKER, Peter F. (1966) La gerencia efectiva, Sudamericana, México.
- DRUCKER, Peter F. (1975), La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas, El Ateneo, Buenos Aires.
- ETTINGER, J.C. (1983), "Some belgian evidence on entrepreneurial personality", European Small Business Journal, vol. I, n° 2, p. 48-56.
- FLYNN, D.M. (1993), "Sponsorship and the survival of new organizations", Journal of Small Business Management, january, vol. 31, n° 1, p 45-61.
- GALLAGHER, C et P. MILLER (1991), New fast growing companies create jobs, Long Range Planning, vol. 24, n° 1, p. 96-101.
- GASKILL, L., VAN AUKEN, H.E. et R.A. MANNING (1993), R.A. Motivation of expansion plans of Small Business Management, vol. 31, n° 1 p. 32-39.
- GENESCA, E. (1977), Motivación y enriquecimiento del trabajo, De. Hispano-Europea.
- GREPME. (1994), Les PME: Bilant et perspectives. Québec Les Presses Inter Universitaires.
- HAMEL, G. et C. PRAHALAD (1995), Compitiendo por el futuro, Ariel Sociedad Económica, 1ª edic.
- HAX, A. et N. MAJLUF (1984a), Strategic management: an integrative perspective, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- HAX, A. et N. MAJLUF (1984b), The corporate strategic planning process, en Interfaces, vol. 14, n. 1, J-F, p. 47-60.

- HOFER, CH. y D. SCHENDEL (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, MN: West Publishing Company.
- HOMANS, G. dans KOOTNZ, H et C. O'DONELL (1976) *Management: A book of Readings*, McGraw Hill, N.Y.
- HORNADAY, J.A. et N.B. TIEKEN, N.B. (1983) *Capturing twenty-one Heffalumps*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 23-51.
- JULIEN, P.A. et M. MARCHESNAY, (1992) "Processus stratégique et PME", *Piccola Impresa*, Vol. I.
- JULIEN, P.A. (1994a), *Les P.M.E. Bilan et Perspectives*. GREPME. Les Presses Inter Universitaires, Québec, p. 36-37.
- JULIEN, P.A. (1994b), *Les P.M.E. Bilan et Perspectives*. GREPME. Les Presses Inter Universitaires, Québec, p. 381.
- KOTTER, J. (1974), *An introduction to organizational problems*, Working Paper, Harvard College, Mass.
- MARCHESNAY, M. (1993), *Management stratégique*, Paris, Eyrolles, Cap. IX et X.
- MARCHESNAY, M. (1994), *Les P.M.E. Bilan et Perspectives*. GREPME. Les Presses Inter Universitaires, Québec, p. 144.
- MINTZBERG, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- MINTZBERG, H. et J. QUINN, (1991) *The strategy process*, Englewood Cliff, Prentice-Hall International.
- PEARSON A. (1985), *Role of the General manager*, Working Paper, Harvard College.
- PETERS, T. et R. WATERMAN (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, N.Y., Harper & Row.
- PORTER, M. (1980a), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, N.Y.
- PORTER, M. (1980b), "Como influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia". *Harvard-Deusto Business Review*. 1° trimestre, p. 81-92.
- PORTER, M. (1984), *Estrategia competitiva*, C.E.C.S.A., México.
- PORTER, M. (1987), *Ventaja competitiva*, C.E.C.S.A., México.
- PORTER, M. (1991), *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janés, Barcelona.
- SEXTON, D.L. et N. BOWMAN-UPTON (1991), *Entrepreneurship: Creativity and growth*, De. MacMillan Publishing Co.
- SHAPERO, A. et SOKOL, L. (1982), *The social dimensions of entrepreneurship*, Kent, C.A., Sexton, D.L. y Vesper, K.H. Eds., p. 72-80.
- SCHENDELL, D. et C. HOFER (Eds.), (1979), *Strategic management: A New View of business policy and planning*, Little, Brown, and Company, Boston, M A.

- STEINER, G. et J. MINER (1977), Management Policy and Strategy, Mcmillan Publishing Co., N.Y.
- STEINER, G. (1979), Planificación de la alta dirección, Eunsa, Pamplona.
- STEINER, G. (1983), Planeación estratégica, C.E.C.S.A, México.
- STEVENSON, H. (1968), Defining Corporate Strengths and Weaknesses: An Exploratory Study, Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard Business School.
- STEVENSON, H. , Resource Assessment: defining corporate strengths and weaknesses, en GUTH, W.D. (comp.) 1985: Handbook of business strategy, Boston: Warren, Gorham & Lamont (y en W.P. 9-783-071 H.B.S., Boston M A 1984).
- STEVENSON, H.H., M.J. ROBERTS et H.H. GROUSBECK (1989), New business ventures and the entrepreneur, De. Irwin.
- STEVENSON, H.H. et S. HARMELIN (1990), “Entrepreneurial management need for a more chaotic theory”, Journal of Business Venturing, nº 5, p. 1-14.
- STEVENSON, H.H. et JARILLO, J.C. (1990), “A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management”, Strategic Management journal, vol. II, p. 17-27.
- STORNER, CH.R. et F.L. FRY (1982), “The entrepreneurial decisión: dissatisfaction or opportunity”, Jorunal of Small Business Management, April, p. 39-44.
- TIMMONS, J. (1990), New Venture creation: entrepreneurship in the 1990s , De. Irwin Homewood
- THIÈTART, R. (1984), La stratégie d'entreprise, McGraw-Hill.
- TREGOE, B. et J. ZIMMERMAN (1980), Top management strategic, Simon & Chuster, N.Y.
- VECIANA, J.M. (1980) Un concepto empírico del empresario, Revista Económica de Banca Catalana, p. 10-25.

## 6. Annexes

### ANNEXE 1

Liste des 31 unités-entreprises:

	Travailleurs	Ventes	Année date
Industrie de la viande de porc fraîche			
Norfrisa (*)	76	455	1991
Frigorífics Garrotxa, S.A.	101	5.526	1993
Industrie de la viande de volaille fraîche			
Avícola María, S.A. (*)	54	1.671	1994
Quintana i Fills, S.A.	34	550	1994
Industrie de la viande de bovin fraîche			
S.A.T. n. 1739	52	3.872	1993
Industrie de la viande, produits élaborés			
Capdevila Germans, S.A.	21	616	1993
Casademont, S.A. (*)	593	9.900	1993
Embutidos y Jam. Noel (*)	173	4.371	1993
Embutidos Turón, S.A. (*)	90	2.616	1993
Joaquim Albertí, S.A.	136	3.333	1993
Industrie du meuble en bois			
Vad, S.A.	11	81	1989
Manten, S.L.	19	284	1989
Tallestil, S.L.	55	614	1990
Industrias Joaquim Ripoll, S.A.	65	402	1992
Industrie de la pâtisserie			
Industrial Pastelera S. Narciso	75	780	1992
Bellsolá, S.A.	180	908	1993
Industrie de la chaussure			
Castañer, S.A.	75	971	1990
Industrie textile			
Selvafil, S.A. (*)	96	1.180	1992
Anglés Textil, S.A. (*)	170	7.025	1993
Pinesil, S.A.	18	121	1993
Tints Orient, S.A.	40	303	1994
Industrie d'injection du plastique			
Plásticos Modernos, S.A.	18	101	1990
Industrie de torrificateurs pour fruits secs			
Pere Cornellà, S.A.	25	365	1992
Can Pelach, S.L.	10	121	1993
Productos Frit Ravic, S.A. (*)	150	1.911	1993
Industrie métallurgique			
Roser Contrucciones metálicas, S.A. (*)	80	939	1992
Metal·lics Banyoles, S.A.	17	162	1992
Metalquimia, S.A. (*)	52	1.225	1993
Comexi, S.A. (*)	179	2.703	1993
Industrie électronique			
Nonas, S.A.	11	155	1989
Industrial Eléctrica Cassanense, S.A. (*)	121	1.107	1994

## ANNEXE 2

Liste des 12 unités-entreprises contraste:

	Travailleurs	Ventes	Année date
Industrie de la viande de porc fraîche			
Antonio Vilaró, S.A.	63	3.705	1992
Batallé Hermanos, S.A. (*)	98	5791	1992
Frigoríficos Unidos, S.A. (*)	103	4.705	1993
Cárnicas Brugués, S.A.	51	2.669	1995
Cárnicas Juiá, S.A. (*)	58	3.794	1993
Industrie du meuble en bois			
Sillería Vergés, S.A.	16	263	1993
Industrie de machines auxiliaires (pompes pour fluides)			
Inoxpa, S.A. (*)	82	3.162	1994
Industrie arts graphiques (Rotative pour journaux)			
Gestión e impresión, S.L. (*)	51	844	1992
Industrie de la bijouterie de fantaisie			
Leritz, S.A.	54	398	1991
Industrie des boissons alcooliques			
Destilerías Gerunda, S.A.	59	1.913	1992
Industrie de la chaussure			
Espadrilles Banyoles, S.L. (*)	55	802	1994
Industrie de manipulation du papier			
Ducform, S.A.	57	612	1994

## ANNEXE 3 (Complémentaire)

### - Explicatif des variables -

#### **1. La stratégie ou politique de l'entreprise. La direction stratégique.**

1.1. Analyse de la définition de la stratégie et de sa fonction. Analyse de l'objet, de la mission, des objectifs des affaires, de la distribution des ressources, des synergies et des différents niveaux d'affaires fonctionnelles, en indiquant les objectifs, les buts, les calendriers et les interactions de ces variables, etc.

1.2. Analyse du système de planification, de diagnostic de l'environnement économique: macroéconomique, sectoriel et rapproché; de l'environnement politique, social et technologique. De leur intérêt et de leur capacité d'attrait. De la capacité pour visualiser et devancer l'avenir. De la capacité pour élaborer et conserver des avantages compétitifs. Analyse des coûts significatifs pour la prise de décision, par affaires, zones, clients, produits, etc.; des coûts généraux relatifs, des coûts partagés, ainsi que de leur évolution passée et des prévisions les concernant.

1.3. Analyse du système de diagnostic des différents concurrents et de leur position relative par rapport à l'entreprise objet de l'analyse en ce qui concerne les zones d'analyse exposée ci-dessus et en particulier analyse des points forts et des points faibles du concurrent par rapport à l'entreprise objet de l'analyse en fonction des critères de M. Porter: produits, distribution, commercialisation et ventes, opérations, recherche et ingénierie, coûts généraux, structure financière, organisation, habileté de la direction, portefeuille de l'entreprise, autres.

1.4. Analyse du développement et de la mise en place de la stratégie, des systèmes de prévision des changements, du système de prise de décisions stratégiques, de la rapidité de réaction aux changements, de la rapidité dans l'élaboration d'alternatives stratégiques, de la capacité pour faire apparaître de nouvelles stratégies, de la capacité de réaction face à des surprises stratégiques.

1.5. Analyse de l'image corporative, de la responsabilité sociale et éthique.

1.6. Analyse de la capacité d'entreprendre, de création, d'innovation, d'adaptation aux changements, d'action en tant qu'agent de changement, de vision des possibilités se présentant, de la vision des dangers et de la capacité en tant que leader pour assumer les coûts, de différenciation. Capacité pour s'adapter aux nouvelles technologies, aux savoir-faire techniques, à la croissance de la productivité. Capacité interne concernant le processus de recherche. Accès aux sources extérieures de recherche.

1.7. Analyse de la capacité pour résoudre les problèmes multi-dimensionnels, multidirectionnels, pluridisciplinaires et multiphasés. Capacité pour prendre en charge et se rendre compte des systèmes et des sous-systèmes, de leur interdépendance, de leur intégration et de leur cohérence. Capacité pour prendre des décisions.

1.8. Analyse de la capacité permettant de veiller, contrôler, réaliser les tâches administratives, établir les contacts de routine nécessaires et de réaliser le suivi nécessaire à une normative minimum.

1.9. Analyse de la distribution des fonds stratégiques et de la distribution des ressources en accord avec les affaires, les objectifs et les buts, les tactiques, les intentions et les différentes politiques.

1.10. Analyse des sections fonctionnelles de l'administration et des finances, comment sont dirigés ces deux aspects, leurs coûts, leur nature et leur attribution. Dimensions du département, qualité de la gestion, circuits administratifs et informatisation. Systèmes comptables et instruments pour la prise de décisions ou pour l'analyse de la gestion. Evolution et situation économique et financière. Rentabilité des différents postes des investissements ou de l'actif, force financière, rentabilité des ressources propres à l'entreprise. Disponibilité en fonds propres ou extérieurs. Liquidité. Solvabilité. Fonds stratégiques engagés. Niveau de caisse libre et rémunération du capital. Niveau technologique. Habileté administrative financière.

1.11. Recherche et développement. Attitude envers la recherche et le développement de nouveaux produits, de nouvelles technologies, de nouveaux procédés et de nouvelles procédures. Connaissances patentées.

1.12. Analyse des sections fonctionnelles de production et de logistique, la direction de ces secteurs, leurs coûts, leur nature et leur attribution.

Etat des installations et des équipements et de leur niveau technologique. Systèmes de production, de logistique d'approvisionnement. Analyse des systèmes de qualité et des normes de qualité. Capacité de production. Efficacité de la production. Niveau technologique. Position des coûts de ces points de la chaîne de valeur. Habileté à augmenter cette capacité. Distribution et répercussion des coûts, avantages en ce qui concerne l'accès aux matières et à d'autres facteurs de la zone, en particulier le facteur humain adéquat.

1.13. Flexibilité.

1.14. Analyse de la section de commercialisation et de marketing. La direction de ces sections, leurs coûts, leur nature et leur attribution. Capacité pour la recherche de marchés, le niveau de satisfaction des clients, de motivations insatisfaites, d'habitudes. Condition des produits du point de vue du consommateur ou de l'utilisateur. Innovation des produits du point de vue de la qualité, les différentes lignes de produits, la différenciation du produit. Importance et profondeur de la gamme. Prix. Positionnement. Communication. Promotion. Distribution. Capacité d'introduction, de couverture et de qualité du canal, capacité de négociation, habileté dans le service. Service après-vente. Equipes de ventes, connaissances, habileté, attitude et aptitude. Fidélité des clients. Participation sur le marché. Niveau technologique.

1.15. Analyse du "métier", connaissances et habiletés, "savoir-faire" de la direction de ce point de vue-là.

## **2. L'organisation et l'organisation de l'entreprise.**

2.1. Analyse de la concordance entre l'organisation et la manière de fonctionner en ce qui concerne la stratégie. Analyse du "métier" de l'organisation.

2.2. Capacité d'adaptation ou de contingence.

- 2.3. Analyse de l'existence de l'unité de commandement représentée par le directeur général.
- 2.4. Analyse de la structure et de son adaptation, de son explicitation, de son degré de contrôle, de sa division en sections, de son degré de décentralisation et des différents niveaux de responsabilité. Existence d'un organigramme.
- 2.5. Analyse de l'efficacité des organes différenciés de la ligne de commandement, "staff", fonctionnels et fournisseurs.
- 2.6. Analyse de la conception des postes de travail, des tâches et des responsabilités et du profil du poste. Descriptions écrites. Descriptions des responsabilités, des tâches, des attributions, de la délégation de pouvoir, du niveau de confiance, de la capacité pour rendre des comptes, de la position dans la structure. Analyse des connaissances nécessaires pour occuper ce poste, des habiletés, des attitudes et des aptitudes. Analyses des personnes occupant ces postes, concordance avec le profil, unité de valeurs, fatigue.
- 2.7. Analyse des tâches déléguées, niveau de délégation, responsabilité et autorité.
- 2.8. Analyse des systèmes de planification, de contrôle, d'information, de communication, d'évaluation, de rétribution, de coordination et d'intégration.
- 2.9. Analyse des systèmes d'engagement, des voies d'accès, de promotion, de formation et de licenciement.

### **3. Le processus dans l'organisation, le comportement humain.**

- 3.1. Analyse du processus et de sa direction. La capacité de la direction générale pour conduire l'équipe humaine et pour jouer pleinement son rôle de direction.
- 3.2. Analyse de la capacité pour créer et intervenir sur la culture organisationnelle. Pour diriger le changement organisationnel et le développement organisationnel.
- 3.3. Analyse de la capacité pour développer la créativité et l'innovation dans l'organisation.
- 3.4. Analyse de la capacité pour créer et pour travailler en équipe. Recherche de consensus, création de comités, commandement et style de direction basé sur les rapports participatifs.
- 3.5. Analyse de la capacité pour communiquer d'une façon bidirectionnelle.
- 3.6. Analyse de la capacité pour motiver, pour mettre en place des stimulations motivantes extrinsèques, intrinsèques et transcendantales.
- 3.7. Analyse de la capacité pour coordonner, intégrer, contrôler, établir des lignes d'actions, résoudre les problèmes internes et les conflits.
- 3.8. Analyse de la capacité de persuasion, de négociation, d'implication, de travail, de prise en charge de responsabilité, d'efficacité et de productivité.
- 3.9. Analyse de la capacité pour inspirer confiance, crédibilité, émotion, envie de travailler.
- 3.10. Analyse de la capacité pour fournir de l'information.
- 3.11. Analyse du climat social.



3.12. Connaissances théoriques de la direction. habiletés de types pratique. Attitudes ou "vertus" ou manière de faire face aux événements. Autres aptitudes ou qualités innées non exposées.