

**Aline Léonardelli@**  
Docteur en Sciences Économiques  
Enseignante - chercheur en Communication Managériale  
ENIC - Université Lille 1

**Marc Valax@**  
ATER de Gestion des Ressources Humaines  
CREG - IAE de Pau  
ESUG - Université de Toulouse 1

**L'identité des P.M.E./P.M.I.  
de la région Nord-Pas-de-Calais en question**

Perspectives de pérennisation  
par des stratégies de développement et de communication  
(utilisation des SIAD)

---

Coordonnées  
Aline Léonardelli  
7, Rue de la Cazerie  
59320 Ennetières en Weppes  
tel 03 20 07 56 97  
E mail : aleonardelli@enic.fr

Marc Valax  
8, Boulevard des Pyrénées  
64000 Pau  
tel 05 59 98 46 74 fax 05 59 80 75 70  
E mail : marc.valax@univ-pau.fr

# **L'identité des P.M.E./P.M.I. de la région Nord-Pas-de-Calais en question**

**Perspectives de pérennisation par les SIAD<sup>1</sup>.**

## ***Résumé***

La perspective d'associer interactionisme technologique et les P.M.E de la Région Nord-Pas-de-Calais nous a conduit à analyser la stratégie de développement de petites et moyennes entreprises entrepreneuriales à travers le sens que les dirigeants donnent à leurs relations avec les SIAD. Faire œuvre de témoin en consignnant et interprétant les pratiques stratégiques d'entrepreneurs a été le point de départ de ce travail de recherche. Elaborer un modèle d'analyse qui lève le voile sur les enjeux de l'interactionisme technologique et éclaire la nature de la pérennisation de la P.M.E. nous amène à terme à être attentif à la possibilité de proposer une ouverture des moyens de mieux gérer la montée en compétence du dirigeant de P.M.E.

## ***Summary***

This article affords researchers valuable assistance in implementing new organizational concepts ("interactionisme technologique") through the employment by managers of Executive Information Systems. A framework development and a long survey of current practices allow us to investigate why and how executives from Nord-Pas-de-Calais Region currently use EIS in small business companies. The description of the operational business problem is the point of departure in EIS development. Then, the operative processes of EIS are oriented very closely to users objectives and users languages. In fact, the coordination functions involve specifying the degree of integration of the EIS and utilizing synergies' effects between the manager and the Human Resources.

---

<sup>1</sup> Ce travail de recherche a bénéficié du concours et du soutien du professeur Serge Dormard de l'Université des Sciences et Technologies de Lille 1 et du Professeur Pierre Louart de l'Université de Toulouse 1 à qui nous exprimons nos sincères remerciements.

# L'identité des P.M.E./P.M.I. de la région Nord-Pas-de-Calais en question

## Perspectives de pérennisation par les SIAD

L'objectif de cette recherche est de déterminer pour les P.M.E./P.M.I qui ont leur siège social dans de la région Nord/Pas-de-Calais l'existence de liens stratégiques forts entre leur durée de vie, leur perspective de développement et leur communication ; le terme de communication étant pris dans son sens le plus large de communication managériale et technologique (SIAD)<sup>2</sup>.

Les trois axes de recherche et d'analyse de cet article pluridisciplinaire, portent, d'une part, sur notre corpus, les stratégies des *P.M.E / P.M.I*, et, d'autre part, sur deux éléments qui peuvent se révéler fondamentaux pour leur pérennisation, *un Investissement technologique et la Communication managériale*.

D'après le Grand Robert de la langue française : "*est pérenne ce qui dure de puis longtemps*". En médecine est pérenne ce qui a dépassé la moyenne d'âge de sa classe. Les P.M.E./P.M.I. françaises ont une durée de vie moyenne de 16 ans, donc nous avons considéré comme pérennes toutes les entreprises qui ont dépassé cette durée de vie.

Dans un premier temps, nous discuterons brièvement du contenu de chacun des axes de cette recherche. Ensuite, nous préciserons les méthodes utilisées pour réaliser cette enquête. Puis, avant de conclure, nous analyserons les résultats obtenus.

## 1- L'analyse de la pérennisation des P.M.E de la R.N.O.P.C<sup>3</sup> : quelques préalables.

### 1-1 – La Région Nord – Pas de Calais : structure et dynamique régionale

L'étude du contexte d'étude peut se conduire sous deux angles celui des structures (dans ses composantes) ou d'un point de vue dynamique (dans son fonctionnement).

---

<sup>2</sup> Les Systèmes Interactifs d'Aide à la Décision (S.I.A.D) recouvre des réalités variables selon les technologies utilisées, le degré d'interactivité, le type d'utilisation et la nature des utilisateurs. Ce dernier critère a conduit à distinguer à l'intérieur des S.I.A.D un système pour dirigeants (Executive Information Systems ou E.I.S). La caractéristique d'un S.I.A.D est de permettre de résoudre des problèmes de gestion qui conduisent à des processus de décision non parfaitement structurés en laissant la résolution à l'initiative du décideur. Il s'agit de problèmes relativement stables (comme l'arbitrage entre des commandes urgentes, la planification d'une tournée de livraison) qui ne peuvent pas faire l'objet d'un modèle algorithmique déterminant une solution optimale. Les technologies de l'information apportent une aide dans les différentes étapes de la réalisation du projet. À partir des données relatives à l'activité à planifier et des modèles fournis par le logiciel, le responsable utilise une démarche de type heuristique. A chaque essai, il peut calculer les incidences de ses choix en fonction de différents critères in O'Brien, J (1995) *Les systèmes d'information de gestion*, Éditions du renouveau pédagogique, Montréal, 768p.

3 - R.N.O.P.C signifie région Nord – Pas de Calais

La R.N.O.P.C est un contexte d'étude favorable à une recherche sur l'interactionisme technologique en P.M.E car elle présente une **double caractéristique** :

- un contexte de P.M.E industrielles et commerciales locales important quantitativement (La R.N.O.P.C compte en juin 1995 : 1.998 P.M.E de plus de 50 salariés. On notera qu'en 1991, 1.844 établissements avaient plus de 50 salariés (source CRCI du NOPC). D'autre part, 93 artisans sur 1 000 habitants sont installés dans la R.N.O.P.C et c'est dans les zones les plus industrialisées que la densité des artisans est la plus forte.

Effectifs P.M.E	50-99 salariés	100-199 salariés	200-499 salariés
<b>Total Nord</b>	735	432	219
<b>Total Pas de Calais</b>	331	183	98
<b>Total Régional</b>	1066	615	317

Tableau n°1 : effectifs P.M.E

- des facteurs techniques historiques aggravants<sup>4</sup> qui laissent les traces d'aires spatiales hyper-spécialisées car dominées par une mono-activité, unique pourvoyeuse d'emplois stables.

Le départ de cette étude nous conduit à identifier une rupture capitale.

Nous la situons, à la genèse du patronat, à 1780-1880, une époque marquée par la fin d'un monde, l'apparition d'une société nouvelle, et déjà le choc du futur. Ainsi, dès 1829, deux enquêtes nous apprennent que le Nord, où la révolution industrielle est alors amorcée se classe en tête de tous les départements français pour le revenu territorial par habitant mais il vient aussi **"au premier rang au classement du nombre d'indigents. Il est le département français où la richesse est la plus inégalement répartie"**. Le relief social dans ce Nord du 19ème siècle, est fortement marqué par l'hérédité des conditions sociales.

Même si on peut détecter un extraordinaire différentiel d'enrichissement, particulièrement visible dans les villes textiles (Lille-Roubaix-Tourcoing), ce 19ème siècle est aussi marquée par de nouvelles valeurs culturelles. Ces valeurs<sup>5</sup> pionnières s'appellent ambition, dynamisme, exclusion. Ce sont autant d'ambivalences sur lesquelles l'approche terrain auprès des dirigeants actuels régionaux se fonde et tente notamment de cerner l'existence d'un facteur aggravant reflet de traditions séculaires dans la région Nord - Pas de Calais au niveau de l'investissement technologique.

Le poids des héritages et non pas le reflet de traditions culturelles séculaires serait un facteur explicatif de clivages<sup>6</sup> culturels et sociaux.

Ainsi, concernant l'éducation, la physionomie actuelle du paysage de la scolarisation n'apparaîtrait qu'avec la première révolution industrielle et la concurrence qu'elle crée entre

4 La quasi disparition de grandes infrastructures industrielles marque un traumatisme capital dans l'histoire de la Région Nord – Pas de Calais qui s'aventure non sans mal sur la voie de la tertiarisation de ces activités.

5 Vecteur de forces créatrices, ces valeurs sont les fruits de la liberté la plus complète qu'un système économique ait jamais pu connaître. Mais la réussite des uns fait la faiblesse des autres. Créant l'écart dans la classe dirigeante, elle creuse l'abîme entre celle-ci et la classe salariée : aucune "main invisible" n'atténue l'effet de ce jeu cruel.

6 A ce sujet, on peut noter que différentes cartes d'alphabétisation et d'illétrisme montrent une avance relative du Nord et de l'Est de la France au milieu du 19ème Siècle.

travail et école. Au cours de ce 19<sup>ème</sup> siècle, les richesses naturelles du Nord - Pas de Calais ont incontestablement permis de conquérir une solide position économique. Or, ce travail fourni en abondance à la population régionale ne demandait que des qualifications minimales. Typique des régions industrielles du Nord et de l'Est les recrutements étaient très précoces, la formation étant assurée par la famille ou le voisinage voire en situation ("sur le tas"). Dans la population du Nord - Pas de Calais à large dominante ouvrière, les jeunes n'étaient pas orientés<sup>7</sup> prioritairement vers des études supérieures jusqu'à la création des deux universités nouvelles (1992).

Des différences culturelles, des inégalités géographiques voire des inégalités sociales semblent intimement liées dans les dynamiques scolaires régionales. Le système scolaire français a de façon récurrente fonctionné le mieux dans les régions les plus stables, à mobilité assez réduite et à faible potentiel de jeunes, pour les enfants des classes les plus favorisées et ceux des classes moyennes. Il a produit au contraire le plus d'enfants sous-scolarisés là où les effectifs sont les plus élevés, dans les régions de forte immigration et dans les zones les plus prolétarisées.

La région Nord - Pas de Calais avec une population de moins de 20 ans très majoritaire (33% contre 29% pour la France au dernier recensement) et avec une proportion importante de familles ouvrières par rapport à l'ensemble du pays (49% contre 32%) et une sous-représentation des catégories socioprofessionnelles supérieures, correspond parfaitement à cette deuxième catégorie.

Mais compte tenu des ravages économiques des années 70 dans le Nord - Pas de Calais, où l'une après l'autre les activités régionales traditionnelles (textile, sidérurgie, mine, construction navale) se sont effondrées, la région a perdu sa puissance économique d'antan. Le retard de formation est devenu une caractéristique majeure au risque de ne pas envisager un nouveau départ économique et de laisser "*sur le carreau des milliers d'hommes et de femmes*". La région Nord - Pas de Calais n'occupe pas la place au niveau de l'enseignement supérieur qui devrait être la sienne. Même si l'académie de Lille représente un potentiel d'enseignement supérieur considérable ; en valeur relative la situation apparaît différente de l'image nationale (cela est lié à la prédominance des filières technologiques). Les effectifs d'étudiants dans l'enseignement supérieur n'ont connu le niveau national que depuis le rattrapage récent des taux de réussite aux baccalauréats<sup>8</sup>. Les élus ont traduit rapidement en termes politiques cette "carence" de l'enseignement supérieur et le Conseil Régional du Nord - Pas de Calais, qui

---

<sup>7</sup> A ce propos, C. Pair (ancien recteur de l'académie de Lille) parle d'un trou noir de quelques 200 ans pendant lesquels la région Nord-Pas de Calais a oublié d'étudier.

*"Tout en faisant la course industrielle en tête, la région a dès lors glissé en queue de peloton de la formation. Le pari de l'intelligence n'aurait jamais été fait que du bout des lèvres, tant par les notables que par les entrepreneurs ou par les familles paysannes ou ouvrières".*

A l'inverse il existe un "phénomène midi". Selon R. Brunet de l'Université de Montpellier, dans le midi et l'ouest, dans ces régions écartées de mutations économiques majeures, la rareté de créations d'emplois a très vite fait prendre conscience de l'importance de l'enseignement et des possibilités d'ascension sociale par le diplôme.

"Le phénomène midi est en quelque sorte un rapport particulier à la terre, la faiblesse de l'industrialisation, l'abondance corrélative du tertiaire, du petit commerce et des professions libérales, avec un fort niveau d'études depuis plus d'un siècle, signe d'une fuite vers d'autres horizons d'emplois".

<sup>8</sup> La région est effectivement sur-représentée en fonction de son importance démographique pour les effectifs inscrits dans les sections de techniciens supérieurs, et les effectifs inscrits dans les écoles d'ingénieurs et écoles de commerce, et elle est à peine sous-représentée en ce qui concerne les effectifs inscrits en université (entrée 1997).

consacre la moitié de son budget à la formation, a mené des efforts sans précédent pour rattraper le retard. Aussi, grâce aux lois de décentralisation, l'investissement dans la formation<sup>9</sup> est apparu comme un objectif et un moyen stratégique de la politique de reconversion vitale pour le Nord - Pas de Calais.

### **1-2. Les stratégies de pérennisation des P.M.E**

Soumises à une problématique concurrentielle forte (Marchesnay et Fourcade, 1997) les P.M.E se doivent d'être les plus réactives possible (Desreumaux, 1993). Or, les dirigeants de P.M.E confrontés à l'incertitude, à des problèmes complexes et mal structurés tendent à faire usage d'heuristiques simplificatrices ou de modèles cognitifs pour interpréter, intégrer l'information et prendre des décisions. En réduisant le nombre de solutions possibles et le contenu de l'information utilisée pour évaluer les perspectives d'apprentissage technologique, les biais cognitifs des dirigeants de P.M.E jouent un rôle clé dans l'interprétation de l'environnement et la conduite de l'action (Bayad, 1993) Ces biais cognitifs en matière de décision stratégique amènent les dirigeants de P.M.E à être à la fois paranoïaques par rapport à l'environnement (Louart, 1996) et excessivement confiants dans la structure interne productive et dans leurs capacités de commandement (Schwenk, 1989).

Or, la recherche de marges au détriment d'activités créatrices de valeur amène les entreprises de plus en plus souvent à privilégier leurs stratégies de réduction des coûts plutôt que leurs technologies. Porter (1986) justifie cette démarche de réduction prioritaire des coûts par rapport à la recherche de valeur par le fait que l'apprentissage technologique<sup>10</sup> (inévitablement organisationnel) coïnciderait rarement avec les nomenclatures comptables (nécessairement parcellaires car séparant les activités de développement selon les coûts comme les charges, les frais généraux, la main-d'œuvre directe).

La P.M.E ne pourrait ainsi survivre et s'adapter sans développer des capacités permanentes d'apprentissage technologique (Utterback, 1974) et sans maîtriser ses projets de développement.( March, 1991) souligne un caractère cumulatif et interactif des compétences requises en les inscrivant dans une tension entre l'exploitation de connaissances déjà acquises et l'exploration de nouvelles voies. Le projet d'entreprendre technologiquement à l'origine individuel (propre au dirigeant) prend une dimension collective et cumulative dans la P.M.E (Julien, 1991). Non formellement contractualisé, mais suffisamment structuré et prégnant, ce

---

<sup>9</sup> Ainsi, consacrer une étude approfondie aux activités entrepreneuriales, c'est prendre en compte une logique de manque de formation. L'agence locale pour l'emploi de Lille (ALE) nous fournit les résultats de calcul d'une corrélation mathématique entre le niveau de chômage et la structure de la formation des jeunes chômeurs. La situation économique des zones subissant la reconversion industrielle est évidemment primordiale pour justifier les résultats des bassins du valenciennois et de Lens où plus de la moitié des jeunes à la recherche d'un emploi ont au mieux un BEPC. Les jeunes sans diplôme ne trouvent apparemment pas leur place dans l'économie locale. La relative vitalité économique de la métropole lilloise dans le secteur tertiaire ne profiterait pas aux moins diplômés qui les laisse de côté. Les études précitées convergent sur un point unique:

Le sûr-chomage des jeunes du Nord – Pas de Calais serait le reflet d'une employabilité insuffisante présente pour toutes les classes d'âge. Le retard régional en matière de formation ne permet pas de compenser cet handicap.

<sup>10</sup> Terme générique, l'apprentissage est d'abord associé à l'acquisition de nouvelles connaissances scientifiques ou techniques. Il fait partie intégrante de la vie des PME. Le processus d'apprentissage est complexe : l'introduction d'une nouvelle technologie dans l'entreprise nécessite la mise en œuvre de modifications qui entraînent des changements en chaîne dans l'organisation. L'apprentissage technologique s'inscrivant dans la stratégie globale de l'entreprise, il est un processus de rupture par rapport aux pratiques préexistantes. Il implique donc une dimension organisationnelle et donc un processus de changement de comportement de l'ensemble des acteurs.

projet d'entreprendre est renforcé par l'interaction dirigeant –collaborateurs (Brechet, 1996) En effet, **plus l'environnement est complexe, plus il est propice pour le dirigeant de s'associer pour le comprendre donc de s'appuyer sur ses collaborateurs** (ANVAR, 1993). Cet acte de communication dans la P.M.E est alors hautement stratégique car il porte en lui la pérennité de l'activité de l'entreprise (Lesca, 1988).

N'agissant pas sans créer des distorsions dans l'organisation, l'acquisition et l'appropriation d'un SIAD génèrent un apprentissage fort chez le dirigeant. Dès lors, définir un interactionisme technologique amènerait à entrevoir la P.M.E comme une organisation apprenante, c'est-à-dire susceptible d'introduire et d'accumuler en son sein de nouvelles pratiques, à coté ou à la place des pratiques existantes. L'accent, ainsi mis sur la notion de temps et d'apprentissage, rejoint le rôle joué par l'accumulation collective de connaissances permettant d'entrevoir une appropriation facilitée de la technologie (Quinn et Spreitzer, 1997) entre une internalisation organisationnelle et une interprétation de cette internalisation.

L'interactionisme technologique ne pouvant se programmer, la diffusion par le dirigeant des savoirs technologiques est enracinée dans la structure des échanges de la P.M.E. Au delà du caractère symbolique de l'échange, la perspective de **l'interactionisme technologique** postule qu'il existe dans la P.M.E une convergence entre intérêts individuels et intérêts collectifs dans un système de contrats<sup>11</sup> commerciaux pour l'acquisition et de conventions<sup>12</sup> pour l'appropriation des SIAD. L'enjeu pour le dirigeant de P.M.E consiste à se placer dans une logique d'apprenant qui lui permettra de construire les premiers éléments d'une architecture technologique expérientielle qui puissent favoriser un développement de ses compétences<sup>13</sup> et par la suite les transmettre (Bienayme, 1994).

Les P.M.E seraient en mesure de résoudre leurs conflits et surmonteraient leurs efforts d'adaptation si elles se développaient un interactionisme technologique par un effort accru de **communication managériale**. Cette communication managériale dans une P.M.E procède par une personnalisation de la relation entre les acteurs organisationnels en les soumettant à un ajustement mutuel et un commandement direct (Brabet, 1993). Cette essence de la structure organisationnelle de la P.M.E est analysée comme l'une des formes les plus simples et les plus complexes de coordination. Même si l'identification socio-affective (adhésion à des valeurs) se mêle aux logiques plus rationnelles de l'intérêt calculé (recherche d'opportunités et attente de rétributions), le dirigeant et les salariés de la P.M.E tentent de structurer une démarche paradoxale de synergie inter-acteurs (Louart, 1989). Au delà de la simple compatibilité de l'économique et du social, la réalité des rapports de production s'inscrirait selon Sainsaulieu (1988) dans une chaîne de rapports informels qui se transformeraient dans des jeux stratégiques et des rapports de pouvoir autour du problème de la survie de la P.M.E. Pour maintenir une position forte de la P.M.E sur ses marchés dans un environnement turbulent, la

---

11 Le contrat permet d'organiser la relation bilatérale et l'échange à partir de règles de coordination de la production et de l'allocation des produits de cet échange.

12 La convention est un système de règles qui recommande des comportements en fonction de certaines circonstances permettant de générer des économies de savoir et de temps.

13 *"L'amélioration des compétences des dirigeants d'entreprises pour surmonter les faiblesses structurelles des PME est un facteur déterminant du maintien de la compétitivité des PME et donc de leur capacité d'emploi à long terme. L'efficacité des actions déjà menées dans ce domaine pourrait être grandement accrue si une action coordonnée de tous les intermédiaires mettait l'accent sur un certain nombre de domaines-clé, afin que le dirigeant de PME prenne conscience des mutations nécessaires à sa fonction"* (Commission européenne, 1994)

communication managériale développe les capacités d'ajustement des salariés au dirigeant dans un système d'interdépendance complexe à tous les niveaux de production.

L'inscription à long terme de la pérennisation de la P.M.E. trouverait sa source dans la formation initiale et continue. L'âge des entrepreneurs est bien évidemment à prendre en compte mais ce serait à l'université et aux institutions professionnelles de formation que reviendraient la charge de relever le défi. La formation peut être une de ces grandes ambitions qui donnent sens à l'existence collective. L'objectif de pérennisation des P.M.E. ne serait atteint que s'il devient l'objet d'une volonté unanime, inspirant un effort de longue durée, sans rupture ni relâche.

Pour tenter de répondre à la question latente de cette recherche (**quel devenir pour les P.M.E?**), on ne peut se soustraire à l'examen attentif des modifications en cours du statut et des missions des P.M.E (Bizaguet, 1991) dans un contexte économique, social et politique renouvelé (Gaullier, 1994)<sup>14</sup>. Associer l'apprentissage technologique et la communication managériale pourrait constituer un projet de développement des P.M.E voire un projet de société (Callon, Laredo et Rabeharisoa, 1991).

Il est essentiel de souligner qu'un processus d'apprentissage technologique dans la P.M.E procède de la mise en œuvre de trois types de compétences<sup>15</sup> collectives (des compétences techniques, des compétences entrepreneuriales et des compétences d'adaptabilité). Ainsi, les compétences techniques (maîtrise de différents types de savoirs) et les compétences entrepreneuriales (vision à long terme permettant la valorisation de ces savoirs), s'accompagne dans la P.M.E d'une compétence de nature interactive (l'adaptabilité), souvent sous-estimée (Perrat, 1990) et Miège (1989).

En l'inscrivant dans une démarche incrémentale, Johnson (1987) qualifie cette dynamique interactive d'"*action organisationnelle*" dans laquelle une intention stratégique<sup>16</sup> émerge d'aspects politiques, cognitifs et symboliques de la P.M.E. Cette intention stratégique permet de créer progressivement une transversalité des savoirs (Castro-Guérin-Lauriol, 1998).

Du fait d'un apprentissage technologique, l'interaction permet de construire une action collective fondée sur la confiance et la coopération (Schwebig, 1986). Les savoirs transversaux vont être constituées en compétences collectives assurant l'avantage compétitif de la P.M.E (Pavitt, 1992). Pour cerner ce processus transversal permettant aux individus de coopérer et d'apprendre, on se doit de **modifier les grilles de lecture managériales de la P.M.E** (Hammel-Prahalad, 1993) et d'identifier un système de co-construction organisationnelle. Cette approche co-construite de l'interactionisme technologique en P.M.E permet de restituer un processus cumulatif nécessitant un apprentissage continu (Seurat, 1987).

---

14 Selon Gaullier, "au cercle vertueux de la croissance " succède aujourd'hui le paradoxe des gains de productivité qui génèrent le chômage. En s'adaptant aux contraintes de la mondialisation et de la compétitivité, les entreprises ont entraîné un grand nombre de catégories de salariés vers des nouveaux modèles de production et d'organisation requérant de nouvelles compétences in Gaullier, X (1994) *Cohésion sociale et emploi* Ed Desclée de Brouwer sous la direction de Laville, JI & Eme, B.

15 Les compétences ne sont plus considérées comme des objectifs à atteindre, ou comme le produit d'efforts antérieurs, mais comme des guides de l'action future, le dirigeant effectuant un choix stratégique en fonction des compétences dont il dispose.

16 L'intention stratégique résulte d'une démarche proactive. Elle s'appuie sur une logique de recherche et de valorisation des ressources considérées comme pertinentes pour la réalisation de cette intention , elle serait exprimée par un dessein stratégique, système de projection dans un horizon de 5 à 10 ans. Barlett, CA & Ghoshal, S (1994) "Changing the rôle of top management : beyond strategy to purpose", *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre 1994, pp79-88.



Le management de l'interactionisme technologique s'oriente inévitablement vers celui des compétences collectives. Pour Allouche et Schmidt (1995), il ne s'agit pas dans la P.M.E de gérer un portefeuille d'activités mais de développer un ensemble de technologies articulées qui assure la base de compétences de l'entreprise. Le dirigeant ne pourrait atteindre son objectif d'acquisition et d'assimilation du SIAD qu'à travers des moyens de pouvoir, mais il n'aura ces moyens que si ces derniers répondent à des compétences collectives. Il y a donc des va-et-vient complexes entre les niveaux d'intention stratégique, ainsi qu'entre leur assimilation et leur diffusion (Van de Ven et Rogers, 1988).

Vouloir cerner ces compétences mobilisées dans le processus d' **interactionisme technologique** et en particulier les compétences d'adaptabilité amène à formuler rendre compte de la nature de l'acquisition d'un niveau supérieur de compétences. Il est alors nécessaire de souligner aussi les tensions ou la dialectique entre plusieurs aspects de la gestion du processus de pérennisation qui en font sa complexité : exploration / exploitation, changement / expérience, acquisition / appropriation (Schuler et Jackson, 1987). Cet effort d'adaptation crée des nouvelles conditions qui imposent une utilisation optimale des compétences, en particulier des ressources humaines (Lengnick-Hall (1988)). Les entreprises qui formuleraient leurs stratégies technologiques avec une prise en compte systématique des aspects de communication managériale et concevraient réciproquement leurs communications managériales en fonction de leurs stratégies technologiques seraient plus pérennes sur le long terme que celles qui les envisageraient séparément.

### **1- 3- Choix méthodologiques**

**Nous avons distingué deux approches méthodologiques de l'interactionisme technologique en P.M.E** : une approche par secteur de nature déductive et une approche par ressources de nature inductive.

L'approche sectorielle permet de se focaliser sur les choix stratégiques des activités des P.M.E comme facteur explicatif de leur pérennité. Cette approche déductive conduit certes à une analyse structurelle mais elle ne permet de rendre compte des enjeux et représentations de l'interactionisme technologique qu'a posteriori.

Il a été privilégié dans ce travail de recherche une démarche inductive qui a permis de rendre compte d'un processus et de construire des hypothèses de recherche prenant pour base l'approche par les ressources.

L'approche de la pérennité des entreprises par les ressources (resource-based view) fait que la durée de vie des P.M.E de la Région Nord - Pas de Calais doit être analysée comme dépendant grandement de l'acquisition et de la valorisation de leurs compétences et de leurs activités (Wernefeld, 1984).

Comprendre ce processus d'interaction entre un dirigeant et un SIAD dans une petite structure productive amène à entrevoir la stratégie de la P.M.E en des termes radicalement différents de ceux de la grande organisation. En reprenant les apports de Gadamer (1996) sur la compréhension et en les confrontant aux données du terrain, la stratégie de pérennité de la P.M.E consisterait en un apprentissage collectif. Comme s'approprier un SIAD en P.M.E ne peut se résumer à apprendre des autres et à acquérir des connaissances de l'extérieur, le développement d'une nouvelle technologie nécessite de fréquentes interactions entre les membres de l'organisation. Sans en nier les effets de la distance hiérarchique ni les biais cognitifs propres à toute action d'interprétation de la stratégie, ce travail de recherche vise à s'en libérer pour rendre compte d'une réalité partagée en P.M.E dans une perspective

d'intériorisation des connaissances et d'extériorisation de signaux caractérisée par des interactions et des conditions qui rendent possible cette appropriation. Ainsi, la pratique de l'innovation rejoint en P.M.E celle de l'apprentissage collectif pour coller à l'identité et à la culture de la P.M.E.

Cet apprentissage collectif est défini par Mèlèse (1990) comme un acte qui "*par nature serait systémique au sens que c'est un processus d'interactions entre différents projets individuels, différentes connaissances, contraintes, influences*".

Pour rendre compte de l'apprentissage des autres et de l'organisation par le recours au SIAD en P.M.E, le **cadre général de la recherche** problématique et hypothèses) s'intègre dans une démarche scientifique d'objectivation et d'implication propre aux sciences (Jacob, 1989) En objectivant la relation au SIAD, on dénie les valeurs implicites qui participent à la construction de cette relation. Devereux (1980) conclue à ce sujet que tout chercheur ne peut séparer cette objectivation et cette implication dans les sciences sociales et propose plutôt une alchimie subtile d'intersubjectivité.

Il en va de même du choix entre des méthodes qualitatives ou quantitatives. Brabet (1988) souligne un caractère interactif de ces méthodes qui contribue à une rigueur scientifique de la recherche.

Selon Pourtois et Desmets (1988), il convient même d'instaurer des va-et-vient dialectiques en participant à une logique de triangulation de méthodes, d'acteurs, de champs d'observation.

Wacheux (1997) va plus loin et propose une démarche d'introspection :

*"le chercheur reste l'acteur de sa recherche avec ses représentations, ses a priori et ses intentions. L'artefact méthodologique recouvre donc deux aspects : d'une part, le processus en trois phases (intuition-compréhension-démonstration), à partir duquel se construit les actes élémentaires de la recherche dans un rapport de succession maîtrisé, d'autre part, du fait de la personnalité et les implicites de l'acteur - chercheur, il est difficile de conduire un projet de recherche sur les autres sans se connaître soi-même"*.

Suivant ces conseils méthodologiques, ce travail de recherche s'est organisé en deux modes d'enquête (quantitatifs et qualitatifs) dans une logique longitudinale sur 3 ans afin de rendre compte d'un processus de développement et de stabilisation d'un champ théorique en construction. Nous avons procédé de mars 1995 à juillet 1998 à une étude sondage sur un échantillon de P.M.E. L'objectif de cette étude est de donner une description quantifiée des comportements d'acquisition et d'appropriation des SIAD.

Effectuer cette enquête a consisté à poser des questions (le questionnaire comporte 13 interrogations) à un échantillon (N=387) en utilisant un mode de recueil spécifique : le sondage par courrier et par téléphone à partir du fichier des entreprises régionales édité par la Chambre Régionale du Commerce et de l'Industrie.

Nous avons procédé pour la détermination du plan de sondage à une combinaison des méthodes d'enquête en procédant selon trois étapes

#### Étape 1 : constitution du panel

Le panel des entreprises retenues a été établi à partir d'une désignation aléatoire dans la liste des P.M.E/P.M.I qui ont leur siège social dans la région Nord/Pas de Calais et qui figurent dans le fichier "les plus de 50 salariés" de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie. Nous avons numéroté chaque activité du code N.A.F et interrogé le représentant éligible alphabétiquement placé numéro un, puis tous les éligibles à qui avait été attribué un numéro multiple de trois. Puis nous avons réalisé une partition de la population des P.M.E en classes afin d'éviter de sur-représenter ou sous-représenter certaines classes par le fait d'un tirage au hasard.

## Étape 2 : choix du type d'enquête

Nous avons interrogé téléphoniquement 387 entreprises dont le siège social est installé dans le Nord - Pas de Calais, soit 89% de l'effectif de cette catégorie (ce qui représente aussi 39% de l'effectif total).. Nous avons obtenu, directement ou après rappel, 383 réponses. Compte tenu du procédé, elles sont presque toutes exploitables

**La fiabilité de cette étude** repose sur le respect d'une méthodologie de sondage combinée pour constituer l'échantillon, définir sa taille et sa configuration.

Pour un niveau de confiance acceptable (95%) et une précision souhaitée de l'estimation (en tenant compte de la répartition de Neyman), nous avons calculé la taille de l'échantillon nécessaire en fonction de l'écart type<sup>17</sup> de la population des dirigeants de P.M.E donnée par la Chambre de Commerce Régionale et validée par les données INSEE. La précision dans le calcul de l'échantillon a été accrue par l'utilisation d'une double stratification (en activité et en P.M.E). Le questionnaire a été construit en tenant compte des variables explicatives du processus d'acquisition et d'appropriation des SIAD.

Trois règles ont été observées dans la rédaction du questionnaire :

- les questions sont progressives : Les questions les plus générales ont été placées en premier et l'interrogation s'est centrée progressivement sur des questions plus précises. Pour Evrard (1997) cette progressivité permet à la personne interrogée de familiariser avec le format du questionnaire ainsi que de l'amener à réfléchir sur le sujet de l'enquête.

- le questionnaire suit un plan logique si l'on reprend la définition de Gremy (1987). Le questionnaire formalise ici un processus psychologique de construction d'une relation d'appropriation d'une nouvelle technologie.

- la fiche signalétique a été placée en fin de questionnaire. Elle permet une description à la fois du dirigeant selon des critères socio-démographiques et de l'entreprise qu'il dirige selon la taille et le secteur d'activité..

## Etape 3

Ensuite, nous avons procédé à une étude confirmatoire qualitative par l'analyse du comportement communicationnel d'un autre groupe témoin composé de 10 P.M.E qui ont acquis et développé en leur sein l'utilisation de SIAD. Cette étude qualitative a été conduite en entretiens semi-directifs et avec l'aide des entreprises<sup>18</sup> réalisant les logiciels. Nous avons rencontré trois fois les dirigeants de P.M.E à trois moments clés de leur choix de développement technologique.

Enfin, dans un souci de rendre compte encore plus des pratiques quotidiennes du patronat réel nous avons particulièrement analysé un cas sur une période d'un mois par une étude directe, in situ de la vie quotidienne de cette P.M.E industrielle. Son dirigeant construisant ses propres réalités culturelles; pour les comprendre, il paraît nécessaire de traverser la barrière de l'explicite et d'observer son action organisationnelle de l'intérieur. Une présence prolongée dans cette entreprise est nécessaire, d'abord pour passer la frontière et y être accepté, ensuite pour apprendre son mode de fonctionnement par rapport à l'utilisation des SIAD dont une part importante n'est pas formulée explicitement.

---

17 L'écart-type a été estimé en utilisant une propriété de la loi normale. Selon Dussaix et Grosbas (1994) bien que la valeurs puissent être potentiellement infinies, on peut couvrir avec trois écarts-types de part et d'autre de la moyenne, pratiquement toute l'étendue (99,9%) de la distribution in Dussaix, AM et Grosbras, JM (1994) *Les sondages : principes et méthodes*, PUF, Collection Que sais-je?, Paris, n°701,150p.

18 R.B.E et Synergy.

## 2- Les stratégies de pérennité par le recours aux SIAD : un état des pratiques en cours

L'analyse de l'appropriation des SIAD dans les P.M.E entrepreneuriales conduit à s'interroger sur la façon dont ce monde organisationnel est construit par les acteurs, sur leur effort continu pour donner sens à l'effort collectif, pour assigner des significations aux événements et les interpréter, et sur les symboles qu'ils utilisent pour les interpréter.

Pour les entrepreneurs qui ont déclaré utiliser un ou des SIAD, à la question

*Comment avez-vous connu les SIAD ?*,

les réponses suivantes ont été obtenues :

- 39% ont créé leur entreprise dans une Ruche d'entreprises et c'est dans ce cadre que les SIAD leur ont été présentés.
- 29% les ont découverts en visitant des salons ou par sollicitation des entreprises qui en réalisent.
- 26% en lisant la presse professionnelle ou des documents édités par l'ANVAR.

### 2-1. Les constantes dans la stratégie de recours au SIAD

*Quels sont les critères qui ont été déterminants dans l'acquisition d'un SIAD par votre entreprise?*

Nous voulions augmenter notre CA de ....	30%
Nous voulions obtenir les certifications	21%
Nous avons lancé de nouveaux produits	18%
Nous réussissons à nous maintenir dans un secteur difficile <sup>19</sup>	16%
Nous nous lançons dans l'exportation	10%
Nous avons obtenu un prix	2%
autres réponses	3%

*Tableau d'analyse des résultats n°2*

Au vue de ces résultats, une analyse croisée a mis en évidence quatre constantes dans les pratiques des dirigeants de P.M.E:

**- Les dirigeants de P.M.E interagissent avec les SIAD en fonction du sens qu'ils leur attribuent.**

En effet, l'entrepreneur en R.N.O.P.C dirige en fait deux mondes différents : le monde du travail dans lequel, il est un acteur incontournable et prégnant avec des tendances et des instincts dans sa gestion quotidienne des activités ; et le monde social, où l'existence de symboles comme le langage lui permet d'attribuer des significations aux technologies.

Par conséquent, l'interactionisme technologique se centre sur le monde des significations subjectives et sur leurs symboles par lesquels ses significations sont produites et représentées.

**- L'attribution de significations aux SIAD à travers des symboles est un processus d'apprentissage organisationnel continu.**

Elle n'est pas simplement déterminée par des facteurs structurels comme les compétences techniques, elle résulte d'un processus continu d'attribution de sens qui se produit sous forme de flux et qui est sujet au changement. Le dirigeant ainsi que la structure de référence (la

---

19 - Il s'agit essentiellement des transporteurs utilisant des Systèmes d'Information d'aide à la Décision pour réaliser leur logistique et non au niveau des prises de décisions stratégiques.

P.M.E) construisent ensemble, pèsent le pour et le contre, élaborent une convention d'effort dans le but de pérenniser le système productif.

**- La demande d'aide par les SIAD n'est pas formulée en termes techniques et c'est l'entreprise sollicitée qui formalise les besoins et réalise un logiciel adapté.**

Pendant cette période, l'entrepreneur dépouillé de son pouvoir passe par des phases d'enthousiasme alternant avec des périodes de grande inquiétude. A l'issue de quoi, il sollicite une formation.

**- Le processus d'appropriation des SIAD prend place dans un contexte organisationnel d'ajustement mutuel.**

En P.M.E, chaque individu aligne son action sur celle des autres (Brabet, 1993). Ainsi le dirigeant s'approprie le SIAD en se mettant à la place de ses collaborateurs directs, en construisant pour lui des indications sur la réaction probable de l'autre. Il construit la façon dont les autres veulent ou peuvent agir dans telle circonstance, et la façon dont lui-même pourrait agir. Le dirigeant tente de contrôler les impressions que les autres ont de lui, de jouer un rôle, d'influencer le contexte organisationnel tout en étant renforcé ou inhibé dans ses propres convictions par les ses cadres.

## **2-2. Quelques divergences organisationnelles selon l'approche communicationnelle de la pérennité**

Dans les entreprises industrielles et commerciales, la communication est devenue, en peu d'années, sinon une priorité, du moins une préoccupation première des dirigeants. 50% des entrepreneurs des P.M.E./P.M.I de la R.N.O.P.C s'en préoccupent. "Pour gagner il faut communiquer" est une règle adoptée des dirigeants de P.M.E. auprès desquels les fédérations patronales, les organisations consulaires, professionnelles, et les sociétés de conseils, ne ménagent pas leurs efforts de persuasion. La question suivante a été posée aux entrepreneurs utilisant des SIAD (cf. infra tableau résultats n°4):

***Jugez-vous que dans votre entreprise, les informations provenant des SIAD circulent ?***

	très bien	assez bien	pas très bien
50 à 99 salariés	32%	46%	22%
100 à 199 salariés	20%	49%	31%
200 à 499 salariés	25%	52%	23%

*Tableau d'analyse des résultats n°3*

En voulant recomposé au travers d'une plus grande polyfonctionnalité les activités segmentées par l'organisation taylorienne, il semble y avoir un décalage entre l'utilisation des SIAD dans la P.M.E et une communication renforcée entre les membres.

L'acquisition et l'appropriation des SIAD en P.M.E sont alors perçues comme un moment d'angoisse<sup>20</sup> du fait que le dirigeant prête aux SIAD trop de pouvoir ou qu'il redoute d'avoir à verser des sommes trop élevées pour l'acquérir. Il est difficile au chef d'entreprise d'accepter sa vulnérabilité devant l'incertitude, ainsi que son besoin permanent de consulter les autres pour interpréter l'environnement et se rassurer.

Certains dirigeants donnent alors caution à de fausses vérités qui les renforcent dans leurs convictions, plutôt que d'entrer dans de visions plus réalistes Or, c'est à partir de ces biais cognitifs que les dirigeants influencent les autres et activent leurs potentiels de pouvoir organisationnel. Nous n'ignorons pas qu'il a autant d'évolutions que d'entreprises mais le recours au SIAD permet de trouver des points de repère, des moyens d'analyse et des solutions aux crises traversées.

---

20 - Ce fait est confirmé par les recherches de Le Duff, R et Maisseu, A (1988) *L'anti-déclin ou les mutations technologiques maîtrisées*, Editions ESF, Paris, 355p.

## 2-3. Deux perspectives d'appropriation des SIAD en P.M.E et leurs conséquences organisationnelles

Le dirigeant d'une P.M.E en R.N.O.P.C n'est pas forcément un gestionnaire distingué et connaît souvent la solitude du coureur de fond. On constate que la Recherche dans les P.M.E./P.M.I. est très insuffisante dans la région Nord-Pas-de-Calais. C'est principalement en R&D que l'on note encore un déficit de cadres par rapport aux chiffres nationaux et aux chiffres des autres Régions. La demande reste faible malgré les efforts (relativement récents) des Universités pour se rapprocher des entreprises et les aider dans ce domaine où n'existaient pas de traditions locales et donc pas de culture d'entreprise sur le sujet. C'est ce dernier facteur qui est le plus handicapant car il manque une forme de confiance entre les partenaires. Cette absence provient d'une large méconnaissance réciproque portant à la fois sur les fonctionnements, sur les moyens et sur les formes de pensée.

*Avez-vous eu recours à des SIAD lors des dix dernières années ?*

Taille des P.M.E	Oui	Non	Total des réponses exploitées
50 à 99 salariés	6%	94%	100%
100 à 199 salariés	18%	82%	100%
200 à 499 salariés	53%	47%	100%

*Tableau d'analyse des résultats n°4*

*Quelle est la durée de vie des 387 P.M.E interrogées ?*

Taille des P.M.E	Moins de 5 ans	de 5 à 15 ans	plus de 16 ans
50 à 99 salariés	51%	35%	14%
100 à 199 salariés	27%	55%	18%
200 à 499 salariés	13%	43%	44%

*Tableau d'analyse des résultats n°5*

Deux groupes de dirigeants émergent de l'étude quant à leurs recours aux SIAD. Pour en faciliter l'exploitation des tris croisés nous avons qualifiés les dirigeants (PIC et CAP)<sup>21</sup> quant à l'utilisation des SIAD.

Pour les dirigeants de type PIC, la décision d'investissement est soumise à un rapport coût-bénéfice à très court terme. Les dirigeants ne sont pas formés aux SIAD ou ne souhaitent pas se former mais développent des attentes d'indépendance forte par l'utilisation de ces systèmes. Ces dirigeants semblent fortement attirés par les prouesses techniques des SIAD ("*c'est un investissement pour des produits répétitifs avec des machines*") en délaissant une perspective commerciale ("*ce n'est pas ce qui me fera réussir une affaire*"). La propriété du SIAD est ici toute entière entre les mains du dirigeant et privilégie une utilisation de calcul de coûts ("*c'est pour tester l'influence de la publicité*"). Le but premier dans l'utilisation des SIAD est que la P.M.E se pérennise sous une forme qu'il puisse conserver une indépendance financière et décisionnelle la plus large possible. .

Pour les dirigeants de type CAP, les SIAD sont accessibles dans leur intégralité et en permanence à l'ensemble du personnel. L'objectif d'un tel système est de favoriser la

<sup>21</sup> On oppose généralement les dirigeants selon leur façon de hiérarchiser leurs buts organisationnels. On distingue les dirigeants de type PIC, Pérennité-Indépendance-Croissance au dirigeant de type CAP, Croissance-Autonomie-Pérennité.

transparence et le décloisonnement. Le travail est organisé selon le principe du Groupware, les informations et les décisions sont partagées par l'ensemble des salariés au sein de la P.M.E. Renforcée par des échanges directs entre le dirigeant et les collaborateurs, l'appropriation des SIAD s'inscrit ici dans une culture d'entreprise forte. Le système informatique est construit autour d'une logique qui veut que chaque opération traitée par l'un des salariés soit systématiquement enregistrée dans la base de données centrale. Cette opération d'enregistrement partagé s'accompagne nécessairement d'un libre accès pour la consultation des informations inscrites.

Le succès du décloisonnement de l'information repose pour une bonne part sur une communication managériale par ajustement mutuel pour responsabiliser chaque salarié. En ayant bâti des SIAD de manière à laisser aux salariés toute liberté pour maîtriser le temps et l'information comme s'ils étaient des artisans, les dirigeants CAP quittent le stade du fabricant pour passer au stade du service pur. Les SIAD sont des supports des ambitions et du goût pour l'action d'entreprendre. Ainsi, si les SIAD se révèlent insatisfaisants, l'hésitation serait faible pour s'en débarrasser et en créer un autre.

***Pensez-vous qu'il y ait un lien entre l'utilisation des SIAD et la durée de vie de la P.M.E ?***

<b>Oui : 50%</b>	<b>Non : 50%</b>
<b>CAP</b>	<b>PIC</b>
- si tout concorde les SIAD aident la pérennité : 38%	- Je n'ai pas le temps de m'occuper des SIAD: 57%
- une entreprise qui réussit, réussit aussi avec les SIAD : 33%	- avant, on ne parlait pas des SIAD et les choses allaient aussi bien : 23%
- dans l'entreprise il faut toujours partager et partager encore la technologie : 17%	- chez moi, on ne fait pas de communication ni de SIAD mais tout va bien : 15%
- autres réponses : 12%	- autres réponses 5%

***Tableau d'analyse des résultats n°6***

Les dirigeants PIC ne placent pas un lien fort entre durée de vie et SIAD. Ils attendraient des conditions permettant une prise de décision d'innovation moins risquée, dans un contexte organisationnel plus certain. Moore (1997) les considère comme des conservateurs qui appartiennent à une "majorité tardive".

Les dirigeants CAP seraient proactifs et opportunistes et développeraient un lien fort entre pérennité et SIAD, faisant partie d'une majorité précoce et Moore les qualifie de "pragmatiques". Cette représentation cardinale des comportements stratégiques est structurée sur la base de deux dimensions. Elles sont dans la réalité plus hétérogènes.

Nous sommes bien conscients que le tableau suivant tente une synthèse et reprend des types extrêmes. On retrouve bien évidemment des utilisations de SIAD par des dirigeants en R.N.O.P.C qui possèdent des caractéristiques relevant à la fois d'un interactionisme fort et faible.

	<b>Interactionisme</b>	<b>Interactionisme</b>
--	------------------------	------------------------

	<b>technologique faible</b>	<b>technologique fort</b>
Investissement SIAD	progiciel standard du marché	système informatique dédié
Fréquence des contacts	ponctuelle	permanente
Importance perçue des services rendus par les SIAD	permet une gestion optimisée de la chaîne de production	transforme l'industrie en service "All inclusive"
Degré de confiance dans les échanges individu / SIAD	Faible Avant tout les SIAD sont la propriété du dirigeant	Fort Les SIAD responsabilisent les salariés de l'entreprise
Liens avec les SIAD	association rôle / tâches	association salarié/organisation
Système de relations	asymétrique	transitif
Intensité des contacts	affective	comportementale
Communication managériale	commandement direct	ajustement mutuel
Culture d'entreprise	catholicisme social	autonomie / solidarité
Profil type	PIC	CAP
<b>Durée de vie de la P.M.E (moyenne =16 ans)</b>	<b>inférieure à la moyenne</b>	<b>supérieure à la moyenne</b>

Tableau n° 7: Perceptions dans l'utilisation des SIAD par les dirigeants de P.M.E de la R.N.O.P.C

Ces deux modèles présentent des comportements diamétralement opposés. Nous pouvons préciser qu'au delà de cette vision binaire une relation forte existe entre les valeurs du dirigeant et les objectifs futurs assignés aux salariés, et c'est ce facteur le plus important. Cette proximité peut se mesurer en fonction de l'adéquation de la décision de recours aux SIAD avec la vision que les dirigeants ont de l'évolution de leurs P.M.E.

Les dirigeants sont insérés dans un espace de lecture au sein de laquelle ils peuvent à la fois lire leur entreprise, la décrire et la prévoir, c'est à dire se la représenter dans un état identitaire futur. Plus qu'un savoir ou savoir-faire, il apparaît pertinent au sein de la P.M.E. de prendre en compte le savoir-évoluer du dirigeant et des salariés au sein de la formation aux SIAD.

## Conclusion

Pour évaluer cette utilité des SIAD, la formation doit permettre avant tout d'atteindre des objectifs de développement personnels et organisationnels. Pour être utilisables, ces objectifs doivent être clairs et formulés en termes de comportements directement observables, accompagnés des conditions d'exercice de la performance attendue et du niveau d'exigence requis. La formation n'est alors qu'un outil au service de la stratégie de développement de la P.M.E

Les politiques gouvernementales ont choisi d'appuyer les programmes de formation aux SIAD tendant à l'expansion des petites entreprises innovantes créatrices d'emplois. l'État a accordé sa préférence au financement du capital fixe sur celui des liquidités, aux financements des petits établissements qui augmentent leurs effectifs sur celui des entreprises qui sacrifient cette expansion à la modernisation.

Le Gouvernement souhaite prêter main forte aux seules entreprises créatrices d'emplois et il l'a souvent fait au détriment de projets dont le ratio d'augmentation du capital par rapport à la main d'œuvre est élevé parce que l'investissement ne crée pas suffisamment d'emplois.

Si les petites entreprises aspirent à développer leur production, il se peut qu'elles choisissent aussi d'investir au profit de l'accroissement de la production et de la productivité du travail sans



augmenter la main d'œuvre. Elles peuvent même supprimer des emplois faiblement qualifiés et les remplacer par des machines, surtout si les salaires réels sont en hausse.

L'aide aux P.M.E., si on ne veut pas qu'elle soit décevante, doit résulter d'une analyse minutieuse mais les études macro-économiques sont souvent négligées.

La question clé serait plutôt sous quelles conditions la petite entreprise est-elle une entité compétitive, susceptible de s'adapter à un système social et productif complexe, en secrétant un système de gestion approprié ?

## Références

Allouche, J et Schmidt, G (1995) *Les outils de la décision stratégique, Tome 2 : depuis 1980*, Editions La Découverte, Paris.

Alter, N (1995) "Peut-on programmer l'innovation ?", *Revue Française de Gestion*, n°103, mars-avril-mai, pp. 78-86.

ANVAR (1993) *Histoire (s) d'innover*, ouvrage collectif sous la direction de Merlant, P et alii, InterEditions.

Barlett, CA & Ghoshal, S (1994) "Changing the rôle of top management : beyond strategy to purpose", *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre 1994, pp79-88.

Bayad, M (1993) "L'effort de recherche de la P.M.E industrielle face au développement de produits nouveaux : la prépondérance des moyens humains", *Revue Internationale des P.M.E*, vol 6, n°1, pp.29-48.

Bienayme, A (1994) *L'économie des innovations technologiques*, Presses Universitaires de France, collection "Que sais-je?"

Bizaguet, A (1991) *Les petites et moyennes entreprises*, Presses universitaires de France, collection "Que sais-je?".

Brabet, J (1988) "Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative?", *Recherches et applications en marketing*, vol.3, n°1.

Brabet, J (coord) (1993) *Repenser la GRH?*, Editions Economica, Paris, p25

Brabet, J et al (1993) *Repenser la gestion des ressources humaines?*, Edition Economica, Paris, Collection Gestion, 367p.

Brechet, JP (1996) *Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre*, Editions ESKA, Paris, p31.

Callon, M Laredo, P et Rabeharisoa, V (1991) "Des instruments pour la gestion et l'évaluation des programmes technologiques : le cas de l'AFME", in *L'évaluation économique de la technologie*, ouvrage collectif sous la direction de De Bandt, J et Foray, D, Editions du CNRS, pp. 301-330.

Castro, JL Guérin, F Lauriol, J (1998) "Le modèle des 3 C en question", *Revue française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1998, pp75-89.

Desreumaux, A (1993) *Stratégie*, Dalloz, Paris, pp.63-64.

Devereux, G (1980) *De l'angoisse à la méthode dans les sciences comportementales*, Editions Flammarion, Paris.

Dussaix, AM et Grosbras, JM (1994) *Les sondages : principes et méthodes*, PUF, Collection Que sais-je?, Paris, n°701,150p.

- Evrard, Y - Pras, B - Roux, E (1997) *Market Etudes et recherches en marketing*, Nathan, Paris, p252.
- Gadamer, H-G (1996) *La philosophie herméneutique*, PUF, Paris, p160.
- Gaullier, X (1994) *Cohésion sociale et emploi* Ed Desclée de Brouwer sous la direction de Laville, JI & Eme, B.
- Gremy, JP (1987) "Les expériences françaises sur la formulation des questions d'enquête", *Revue française de Sociologie*, vol.28, pp567-599.
- Hammel, G & Prahalad, CK (1993) "Strategy as stretch and leverage", *Harvard Business Review*, n°2, pp75-84.
- Jacob, E (1989) Qualitative research : a defense of traditions, *Review of Educational Research*, n°59, pp229-235.
- Johnson, G (1987) *Strategic change and the management process*, Blacwell, Oxford, 384p.
- Julien, PA (1991) "Nouvelles technologies, petites entreprises et environnement local", in *Petite entreprise et développement local*, ouvrage collectif sous la direction de Fourcade, C aux Editions ESKA.
- Lengnick-Hall, C (1988) "Strategic Human Resources Management : a Review of the Literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, vol 13, n°3, p454-470.
- Léonardelli (A.), (1997), Les P.M.E/PMI de la région Nord/Pas de Calais. Perspective de pérennisation par la médiation de l'innovation et de la communication. Thèse Université de Lille 1- Mention Sciences Economiques – Tome 1 –530p.
- Lesca, HC (1988) "Méthodologie pour la capacité d'innovation", *Papier de recherche*, n°88-21, centre d'Etudes et recherches Appliquées à la Gestion, Université de Grenoble 2, Juin, 25p.
- Louart, P (1989) "Champs normatifs et modèles intégrés en GRH", *Working Paper*, IAE de Lille, Octobre 1989.
- Louart, P (1996) *Pouvoirs et paradoxes dans les pratiques managériales*, Collection Histoire, Gestion, organisation, N°5 Colloque pouvoir et gestion- 29 et 30 novembre 1996, Toulouse, p421.
- March, JG (1991) "Exploration and exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol 2, n°1, pp.71-87.
- Marchesnay, M et Fourcade, C (1997) *Gestion de la P.M.E/PMI*, EditionsNathan, Paris, 317p.
- Mélèse, J (1990) *Approches systémiques des organisations*, Les Editions d'Organisation, "les classiques E.O", Paris, 1<sup>ère</sup> édition : 1979, p132.
- Miège, B (1989) *La société conquise par la communication*, PUG, Grenoble, pp.45-46.
- Moore, GA (1997) *Dans l'œil du cyclone*, Editions First, paris pp.18-19.
- O'Brien, J (1995) *Les systèmes d'information de gestion*, Editions du renouveau pédagogique, Montréal, 768p.
- Pavitt, K (1992) "Vers une théorie de la grande firme innovante" in *Culture d'entreprise et innovation*, ouvrage collectif sous la direction de Bernard, PJ et Daviet, JP, Presses du CNRS, Paris, , pp. 79-89.

- Perrat, J (1990) "Les P.M.E de la nouvelle phase de régulation : enjeux productifs et territoriaux", *Revue Internationale des P.M.E*, vol.3, n°3-4, pp. 367-388.
- Porter, M (1986) *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, Chapitre 2.
- Pourtois, JP et Desmet, H (1988) *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Edition Mardaga, Bruxelles.
- Quinn, RE et Spreitzer, GM (1997) "The road to empowerment : seven questions every leader should consider", *Organizational Dynamics*, Autumn 1997, pp.37-49.
- Sainsaulieu, R (1988) "Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production", *Revue Economique*, n°1, Janvier, p155-174.
- Schuler Randall S. et Jackson, S (1987) Linking competitive strategies with Human Resources Practices", *The Academy of Management Executive*, vol.1, n°3, pp. 207-219.
- Schwebig, P (1986) *Les communications dans l'entreprise*, Mac Graw-Hill, Paris, pp. 80-81..
- Schwenk, CR (1989) "Linking cognitive, organizational and political factors in explaining strategie change", *Journal of Management Studies*, 26 février 1989.
- Seurat, S (1987) *La coévolution créatrice*, Editions Rivages, Paris.
- Utterback, JM (1974) "Innovation in industry and diffusion of technology", *Science*, vol.183, pp. 620-626.
- Van de Ven, A et Rogers, EM (1988) Innovation and organizations : critical perspectives", *Communication Research*, vol.15, pp.632-651.
- Wacheux, F (1997) "Intuition, compréhension, démonstration : la figuration d'un processus de recherche constructiviste", *Actes du colloque Constructivisme(s) et Sciences de Gestion*, IAE de Lille, 23 octobre 1997, pp.282-294.
- Wernefeld, B (1984) "A Resource-based View of the firm", *Strategic Management Journal*, vol.5, pp.171-180)