



**AIREPME**

Association Internationale de REcherche en PME

**CIFPME 2000**

**5° Congrès International Francophone  
sur la PME**

**25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille**

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution  
des Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en  
Entrepreneuriat et en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

**Communication au  
5<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME**

**Lille  
25, 26 et 27 octobre 2000**

**L'ADOPTION D'UN MODELE D'ASSURANCE DE LA  
QUALITE EN PME : ENTRE LOGIQUE MANAGERIALE  
ET LOGIQUE ENTREPRENEURIALE**

**Karim MESSEGHM**

Maître de conférences à l'Université de Franche-Comté  
Membre du CUREGE - Université de Franche-Comté, France.

**Adresse personnelle**

7 B Rue du Polygone  
25 000 BESANCON  
Tél. : 03 81 51 19 55

**Adresse professionnelle**

Université de Franche-Comté - UFR SJEPE  
Avenue de l'Observatoire  
25 030 BESANCON Cedex  
Tél. : 03 81 66 67 47

**e.mail :** karim.messeghem@univ-fcomte.fr

**Résumé :** La promulgation des modèles d'assurance de la qualité de type ISO 9000, à la fin des années 1980, a contribué au développement de cette méthode de gestion de la qualité. Toutes les entreprises sont concernées par cette approche, quel que soit le secteur d'activité mais surtout quelle que soit la taille. On peut s'interroger sur le contexte d'adoption des modèles d'assurance de la qualité et sur ses répercussions sur le système de gestion des PME. Cette recherche vise à montrer que l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité est susceptible de remettre en cause les principales spécificités de la PME. Elle a également pour objectif de montrer que les entreprises peuvent s'engager dans cette démarche de façon proactive, c'est-à-dire en poursuivant une orientation entrepreneuriale.

Nous avons conduit une enquête auprès de dirigeants de PME agro-alimentaires destinée à montrer qu'il existe des différences significatives entre les PME selon leur engagement dans un processus de certification. A partir de tris croisés et d'analyses multifactorielles, nous avons montré que les entreprises engagées dans un processus de certification se différencient des autres PME par la nature de leur structure et par leur orientation entrepreneuriale. Ainsi, ces entreprises parviennent à concilier un mode de fonctionnement managérial et une orientation entrepreneuriale.

**Mots-clés :** Spécificités de la PME, Orientation entrepreneuriale, Dénaturation, Gestion de la qualité.

## Introduction

Les normes ISO 9000 ont marqué les entreprises au cours des années 1990. Ces modèles d'assurance qualité ont contribué à sensibiliser un grand nombre d'entreprises à la gestion de la qualité. Ainsi plus de 10 000 entreprises ont déjà adopté ce type de certification en France. Cette démarche qui se veut volontaire trouve ses origines dans les relations entre donneurs et sous-traitants. Ainsi, l'adoption des modèles d'assurance de la qualité est apparue comme une contrainte dans de nombreux secteurs tels que l'automobile (Gorgueu et Mathieu, 1996). La certification, utilisée comme un mode de sélection des fournisseurs, constitue également un passage obligé sur le chemin du partenariat (Napolitano, 1994). Les grands donneurs ont eu recours à la certification pour réduire le nombre de leurs fournisseurs. En effet, les entreprises ne peuvent développer des relations de partenariat qu'avec un nombre limité de fournisseurs. Il existe d'autres justifications à cette politique de certification comme la possibilité d'exercer un meilleur contrôle de la relation dans le temps et donc de réduire l'asymétrie informationnelle. Cet argument justifie pourquoi de nombreux groupes ont incité leurs filiales à se lancer dans ce type de démarche. Cette méthode vise à capitaliser les savoirs et savoir-faire qui sont considérés de plus en plus comme des actifs stratégiques (Tarondeau, 1998).

Il existe néanmoins des secteurs où la certification conserve son caractère volontaire, en particulier en PME. Ainsi dans l'agro-alimentaire, parmi les entreprises certifiées, on trouve de nombreux groupes industriels tels que Coca Cola, Yoplait, Besnier, mais aussi quelques entreprises indépendantes de petite taille. Dans ce secteur d'activité, les relations interentreprises sont dominées par la grande distribution. Cependant, elle n'impose pas à ses fournisseurs de s'engager dans cette démarche, même si elle met l'accent sur la traçabilité et sur l'hygiène. Les entreprises agro-alimentaires disposent de méthodes moins lourdes telles que la méthode HACCP pour répondre à ces exigences. Ainsi, les PME agro-alimentaires qui se sont engagés dans la certification ont cherché à se différencier pour pouvoir bénéficier d'un avantage concurrentiel. En effet, cette démarche reste lourde et coûteuse pour un nombre important de petites entreprises.

Il existe donc des PME qui ont accepté de mettre en place au sein de l'organisation un mode fonctionnement managérial. En effet, les normes ISO 9000 incitent les entreprises à accroître la standardisation, la formalisation ou encore la spécialisation, autant de spécificités organisationnelles qui caractérisent un mode de fonctionnement bureaucratique ou managérial. Ces éléments ne correspondent pas aux spécificités de la PME. Les PME agro-alimentaires qui se sont engagées dans cette voie semblent cultiver ce paradoxe. En effet, elles sont pionnières dans l'adoption de cette démarche ce qui traduit un comportement d'innovation et de prise de risque, c'est-à-dire un **comportement entrepreneurial**, et elles acceptent dans le même temps de mettre en place un ensemble d'exigences qui peut s'accompagner d'une perte de flexibilité organisationnelle. Ce paradoxe n'est qu'apparent si l'on considère que l'entrepreneuriat

consiste à donner naissance à une nouvelle forme d'organisation ou tout au moins à un renouveau organisationnel. On peut se demander si ces entreprises parviennent à conserver un comportement entrepreneurial, autrement sont-elles toujours à la recherche de nouvelles opportunités ?

Cette réflexion sur le contexte d'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité et sur les caractéristiques associées aux entreprises engagées dans cette démarche fait ressortir deux questions de recherche :

- les PME engagées dans une certification de type ISO 9000 présentent-elles des caractéristiques qui s'écartent des spécificités généralement associées à la PME ?
- Ces PME parviennent-elles à concilier un mode de fonctionnement managérial et un comportement entrepreneurial ?

Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, nous avons conduit une enquête auprès d'entreprises agro-alimentaires du Sud de la France. Nous avons distingué deux groupes d'entreprises celles qui sont engagées dans un processus de certification d'entreprise et celles qui ne le sont pas et que nous avons qualifiées d'entreprises hors démarche. Nous avons essayé de mettre en évidence les différences significatives entre ces entreprises du point de vue de leurs caractéristiques organisationnelles, de la nature de leur environnement, de leur comportement entrepreneurial et de leur performance.

Nous allons tout d'abord présenter le cadre conceptuel de cette recherche. Nous allons rappeler qu'elles sont les principales spécificités de la PME en essayant de voir comment elles peuvent évoluer au cours de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité. Nous évoquerons le contexte d'adoption de cette méthode en montrant pourquoi les entreprises qui choisissent cette démarche peuvent également poursuivre une orientation entrepreneuriale. Nous décrirons ensuite le cadre méthodologique en présentant les caractéristiques de l'enquête et les traitements que nous avons retenus pour mettre en évidence les différences significatives entre les entreprises selon leur démarche qualité. Enfin, nous présenterons les résultats en retenant tout d'abord une approche contingente, fondée sur l'analyse des différences significatives entre les groupes d'entreprises, et ensuite une approche configurationnelle visant à faire apparaître différents types d'entreprises selon leur démarche qualité.

## **1- Cadre conceptuel :**

### **1.1- Le modèle de l'hypofirme face à l'assurance qualité**

Les premiers travaux qui ont mis en évidence des différences significatives entre les entreprises selon leur taille sont ceux proposés par le groupe d'Aston (Pugh et al., 1968 ; 1969). Ces recherches montrent que l'accroissement de la taille s'accompagne d'**une structuration des activités**. Ce phénomène de bureaucratisation se traduit par une plus grande standardisation, une plus grande formalisation et une plus grande spécialisation. Cette thèse est reprise dans les modèles de cycle de développement (Quinn et Cameron, 1983 ; Miller et Friesen, 1984 ; D'Amboise & Muldowney, 1988). Ces modèles montrent que les entreprises sont caractérisées au cours de la première phase par une structure simple, un marché local, un capital familial (Miller et Friesen, 1984 ; D'Amboise & Muldowney, 1988 ; Godener, 1996). Si ces travaux soulignent des différences entre les entreprises selon leur taille, ils ne permettent pas de définir précisément les seuils à partir desquels on observe des différences. De plus ces travaux

semblent suggérer que la première phase ne constitue qu'une étape dans le développement des entreprises. Or, un grand nombre d'entre elles parviennent à assurer la pérennité de leur activité sans s'inscrire dans une logique de croissance (Julien et Marchesnay, 1988).

Toute une série de travaux vont souligner l'importance des PME et justifier leur existence dans le temps, en montrant que ces entreprises ne cherchent pas nécessairement à croître (Deeks, 1973, Marchesnay, 1982, Julien, 1997). L'existence de déséconomie d'échelle, de variété et d'apprentissage constituent autant de facteurs permettant de comprendre pourquoi et comment les entreprises de petite taille parviennent à assurer la pérennité de leur activité (Marchesnay, 1991). Le principal avantage de ces entreprises est leur flexibilité, leur capacité d'adaptation à des conditions environnementales changeantes. Plusieurs auteurs ont essayé de proposer un modèle de la PME spécifique, il s'agit d'un idéal type qui ne cherche pas gommer la grande diversité de ces entreprises (Gervais, 1978, Marchesnay, 1982, 1991). Les principales caractéristiques attachées à ce type d'entreprise touchent la structure organisationnelle de type simple, le rôle central du ou des dirigeants, le marché plutôt local, la stratégie implicite et le système de planification et de contrôle peu développé.

Ce modèle que l'on peut qualifier de modèle de l'hypofirme semble connaître une remise en cause avec le développement de certaines méthodes de gestion en PME. Il semble comme le suggère Torrès (1998) qu'il existe toute une série de contextes que l'on peut qualifier de dénaturants. On considèrera qu'un contexte est dénaturant lorsqu'il conduit à effacer les spécificités de la PME sans que l'on observe un effet taille. Parmi ces contextes, on peut citer la globalisation, le recours à des financements tels que le capital risque. Tous ces outils peuvent favoriser un mode de fonctionnement managérial caractérisé par une bureaucratisation de la structure, une complication du système de planification et de contrôle. Lorsque l'on analyse les spécificités de la PME à travers le prisme des modèles d'assurance de la qualité, on peut penser que l'assurance qualité constitue un contexte dénaturant (Messeghem, 1999a). Le tableau suivant vise à formuler des hypothèses sur l'évolution possible du système de gestion de la PME suite à l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité.

**Tableau 1-** Hypothèses relatives à l'évolution du système de gestion suite à l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité

	Entreprises dans un processus de certification d'entreprise	Entreprises hors démarche
Standardisation	Forte	Faible
Formalisation	Forte	Faible
Spécialisation	Forte	Faible
Centralisation	Faible	Forte
Système de planification et de contrôle	Complexe	Simple
Système d'information	Formalisé	Peu élaboré

Les modèles d'assurance de la qualité définissent des exigences qui concernent le système qualité et non pas le système de gestion dans sa globalité. On peut se demander si les PME engagées dans une telle démarche ne vont pas essayer d'en limiter les effets.

## 1.2- Le contexte d'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité

Il existe différentes logiques d'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité plus ou moins proactives. Dans certaines industries, il s'agit uniquement de répondre aux exigences de donneurs d'ordres. Dans d'autres secteurs, tels que l'agro-alimentaire, il s'agit d'un choix du dirigeant qui cherche à promouvoir la qualité dans son organisation pour se différencier. Cette décision peut également constituer une réaction qui fait suite à l'adoption de cette méthode par un concurrent. Quelle que soit cette logique, nous avons pu voir que cette démarche fait courir à l'entreprise un risque aussi bien financier qu'organisationnel. Dans un secteur où aucune contrainte explicite ne pèse sur l'entreprise, on peut penser que les dirigeants qui s'engagent dans cette démarche font preuve d'un **comportement entrepreneurial**. Cette orientation entrepreneuriale se justifie d'autant plus que cette méthode peut conduire à un renouveau organisationnel.

L'entrepreneuriat constitue un champ de recherche traversé par différents courants qui ne s'intéressent pas aux mêmes objets d'analyse (Cunningham et Lischeron, 1991). Les uns privilégient la création d'entreprises en mettant l'accent, soit sur les traits de l'entrepreneur, soit sur le processus de création. Les autres s'intéressent à l'entrepreneuriat en tant que stratégie. L'analyse du comportement entrepreneurial que l'on peut également qualifier d'orientation entrepreneuriale s'inscrit dans ce deuxième courant de recherche. Selon Miller (1983), ce qui caractérise un comportement entrepreneurial c'est la prise de risque, l'innovation et la proactivité. Ces trois dimensions, qui sont largement reprises dans la littérature sur l'entrepreneuriat, constituent en fait un dénominateur commun à l'ensemble des formes d'entrepreneuriat (Covin et Slevin, 1991). Cette vision de l'entrepreneuriat est suffisamment large pour ne pas réduire l'entrepreneuriat à la seule création d'entreprise. Covin et Slevin (1991) défendent cette thèse : « *The domain of entrepreneurship is no longer restricted in a conceptual sense to the independent new venture creation* ».

Cette conception est au cœur de l'entrepreneuriat corporatif (corporate entrepreneurship) que l'on assimile parfois à l'intrapreneuriat (Carrier, 2000). Cette notion, qui est elle-même polysémique (Stopford et Baden-fuller, 1994 ; Scharma et Chrisman, 1999), fait référence à l'orientation entrepreneuriale de firmes déjà existantes. Dess, Lumpkin et McGee (1999) identifient deux types de corporate entrepreneurship : le premier fait référence à la création de nouvelles activités (businesses) à l'intérieur d'une organisation existante, il correspond à l'intrapreneuriat ; le second correspond à la transformation ou au renouveau d'organisations déjà existantes.

D'après ce courant, une organisation qui n'est pas en phase de création peut adopter un comportement entrepreneurial en recherchant de nouvelles opportunités. Miller (1983) considère que toute structure organisationnelle peut supporter une telle orientation. L'entrepreneuriat n'est donc pas simplement l'apanage de structures simples ou organiques, il concerne également des entreprises ayant une orientation bureaucratique (Miller, 1983). L'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité est une démarche qui peut donc tout à fait se concevoir dans une organisation caractérisée par une orientation entrepreneuriale. La logique managériale sous-tendue par les modèles d'assurance de la qualité ne s'oppose donc pas nécessairement à la logique entrepreneuriale. Autrement dit, la logique managériale et la logique entrepreneuriale peuvent apparaître comme

deux dimensions indépendantes. On peut penser que les entreprises qui parviennent à combiner ces deux logiques sont caractérisées par une meilleure performance. De nombreux travaux montrent qu'il existe une relation positive entre l'orientation entrepreneuriale et la performance de l'entreprise (Zahra et Covin, 1995 ; Dess, Lumpkin et Covin, 1997 ; Wiklund, 1999). Pour comprendre cette relation, ces recherches montrent qu'il convient de tenir compte d'autres variables telles que l'environnement.

L'environnement peut constituer une variable contextuelle importante dans la mise en place d'une démarche qualité pour au moins deux raisons.

D'une part, l'assurance qualité est une méthode de gestion de la qualité qui s'inscrit dans les relations interentreprises (Baudry, 1995 ; Messeghem, 1999b). Il peut être ainsi intéressant de tenir compte du degré de **dépendance** de l'entreprise, de son **positionnement** ou de son degré d'**internationalisation** (Todorof, 1994), autant de facteurs qui peuvent inciter les entreprises à s'engager dans cette démarche.

D'autre part, si l'on considère les modèles d'assurance de la qualité comme des systèmes de planification et de contrôle, on peut penser que les caractéristiques environnementales telles que l'**hostilité** et la **vulnérabilité** peuvent en expliquer l'adoption ou le rejet (Kalika, 1995). Kalika montre que l'hostilité de l'environnement peut s'accompagner d'une plus grande centralisation et d'un plus faible recours au système de planification et de contrôle. L'hostilité peut donc être perçue comme un frein à la mise en place de système qualité.

La vulnérabilité de l'entreprise peut être analysée à partir de trois variables : la **complexité**, la **variabilité** et l'**accessibilité** (Marchesnay, 1995). La variabilité de l'environnement, c'est-à-dire les changements qui peuvent affecter l'environnement (Kalika, 1995), constituent un frein à l'adoption de système de planification et de contrôle en particulier en PME (Matthews et Scott, 1995). Selon Mintzberg (1982), les organisations dans des environnements complexes ont également moins tendance à recourir à de tels systèmes. L'accessibilité renvoie aux conditions d'accès sur le marché, elle constitue pour Kalika une variable permettant d'apprécier la variabilité commerciale. On peut donc penser que les entreprises dans un processus de certification sont présentes sur des marchés moins accessibles.

La réflexion que nous venons de conduire laisse à penser que les entreprises agro-alimentaires qui s'engagent dans un processus de certification présentent des caractéristiques différentes des entreprises qui n'ont pas adopté cette démarche. Nous pouvons formuler quatre hypothèses sur la relation entre l'engagement dans un processus de certification et la nature de l'environnement, l'orientation entrepreneuriale, la structure organisationnelle et la performance.

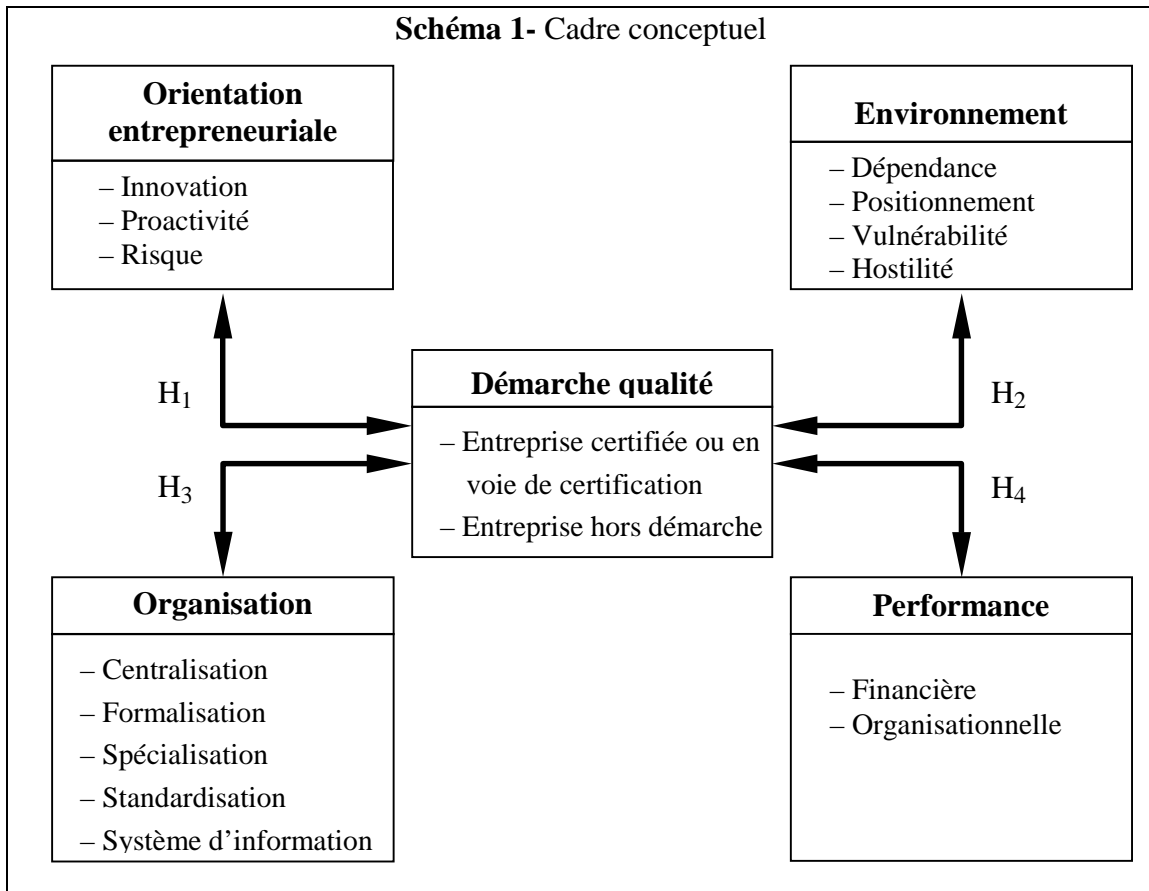
H<sub>1</sub> : Les entreprises dans un processus de certification font preuve d'une forte orientation entrepreneuriale .

H<sub>2</sub> : L'environnement des entreprises engagées dans un processus de certification se distingue de celui des entreprises hors démarche.

H<sub>3</sub> : Les caractéristiques de la structure organisationnelle des entreprises engagées dans un processus de certification ne correspondent pas à celles généralement attachées à la PME.

H<sub>4</sub> : Les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées par une meilleure performance.

Le schéma suivant reprend l'ensemble des relations que nous souhaitons tester.



## 2- Cadre méthodologique : entre approche contingente et approche configurationnelle

Pour vérifier ces quatre hypothèses, on peut adopter une approche contingente, en effectuant des tris croisés entre la variable relative à la démarche qualité et les autres variables, ou une approche configurationnelle, en testant simultanément l'ensemble des relations. Nous retiendrons successivement ces deux approches, pour repérer le contexte d'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité et analyser les caractéristiques des entreprises engagées dans un processus de certification.

Nous avons conduit une enquête auprès de dirigeants de PME agro-alimentaires à partir d'un questionnaire fermé comprenant des échelles principalement issues de la littérature sur l'entrepreneuriat et sur les structures d'entreprises :

- Pour apprécier les caractéristiques de la structure organisationnelle et de l'environnement, nous nous sommes largement appuyé sur les travaux de l'école d'Aston (Pugh et al., 1968 ; 1969) et sur les travaux de Kalika (1995) consacrés aux structures d'entreprises. En ce qui concerne le système d'information externe, nous avons retenu les échelles proposées par Joyal et al. (1993) et Léo (1993).



- Pour mesurer, la capacité entrepreneuriale, nous avons utilisé l'échelle proposée par Miller et Friesen (1982). Elle comprend trois dimensions : l'innovation, la proactivité et le risque.
- Enfin, pour apprécier la performance, nous nous sommes inspirés des indicateurs proposés par Le Roy (1994). Ces indicateurs mesurent l'évolution de la rentabilité, de la qualité, des délais, au cours des trois dernières années.

La plupart des échelles utilisées sont des échelles de Likert en cinq points. Pour pouvoir réaliser des tests statistiques du Khi-deux, nous avons dû parfois réduire le nombre de modalités.

La collecte de l'information a été réalisée auprès de dirigeants de PME agro-alimentaires, à partir d'entretiens en face-à-face. Cette recherche a été conduite auprès d'entreprises agro-alimentaires de la région Languedoc-Roussillon avec le soutien de l'Association Régionale des Industries Agro-alimentaires du Languedoc-Roussillon (ARIA). Nous avons choisi l'agro-alimentaire car il s'agit d'un secteur où la certification d'entreprise est relativement peu développée en PME et où la décision d'être certifiée n'apparaît pas nécessairement comme une réponse aux exigences formulées par de gros clients.

L'enquête a été menée à partir d'un fichier d'entreprises élaboré par l'ARIA (Association Régionale des Industries Agroalimentaires) qui comprend 325 établissements. Ce fichier recense uniquement les entreprises, de moins de 200 salariés, implantées dans la région Languedoc-Roussillon. L'INSEE distingue quant à lui 420 établissements dans la région Languedoc-Roussillon de moins de 200 salariés (hors boulangerie pâtisserie de moins de 10 salariés). Nous avons identifié parmi ces entreprises six filiales de groupes et treize entreprises n'exerçant plus d'activité. Nous avons essayé de contacter par téléphone l'ensemble des dirigeants d'entreprises. Nous sommes parvenus à établir un contact téléphonique avec 146 d'entre eux. Parmi ces entreprises, 33 n'ont pas souhaité participer à cette enquête. Finalement, nous avons pu réaliser 72 entretiens d'une durée moyenne de deux heures.

**Tableau 2-** Taux de réponse

	Taux de réponse en %
Par rapport à la population	25 %
Par rapport aux entreprises contactées	52 %
Par rapport aux entreprises disposées à participer à l'enquête	67 %

Parmi les entreprises ne souhaitant pas participer à cette réflexion, très souvent les dirigeants ont mis en avant un manque de temps. Dans certains cas, les dirigeants ont manifesté un rejet des démarches qualité formalisées telles que la certification d'entreprise, jugées **très coûteuses** et **trop lourdes à mettre en œuvre**.

La proportion d'entreprises sensibles à ces démarches, parmi les entreprises qui ont accepté de participer à cette enquête, est donc plus grande que dans le reste de la population. Ce biais ne doit pas être ignoré, cependant son incidence demeure faible

dans le cadre d'une analyse comparative entre entreprises engagées dans un processus de certification et entreprises hors démarche.

Nous avons retenu dans notre échantillon uniquement **les entreprises indépendantes de moins de cent salariés**. Ce seuil est très souvent retenu dans la littérature afin d'éviter que les résultats ne soient influencés par l'effet taille. Les petites entreprises, c'est-à-dire les entreprises de 10 à 50 salariés sont largement représentées dans la mesure où elles constituent la moitié de l'échantillon. Par rapport à la population totale, les entreprises de plus de 50 salariés sont également largement représentées. En effet, certains dirigeants de TPE se sentent beaucoup moins concernés par cette méthode de gestion de la qualité qui leur paraît peu accessible.

**Tableau 3-** Répartition des entreprises selon l'effectif

	Echantillon		Répartition au plan régional (1)
	Nombre d'entreprises	Répartition en %	
<b>TPE (moins de 10 salariés)</b>	16	22 %	53 % (224)
<b>PE ( de 10 à 49 salariés)</b>	37	51 %	40 % (169)
<b>ME (plus de 50 salariés)</b>	19	26 %	6 % (27)
<b>Total</b>	72	100 %	100 % (420)

(1) Source INSEE (1992) (Etablissements hors boulangerie pâtisserie de moins de 10 salariés)

L'engagement dans un processus de certification n'a pas constitué un critère de sélection. Toutefois, nous avons scindé les entreprises en deux groupes :

- celles qui sont engagées dans un processus de certification : ces entreprises qui sont certifiées ou en voie de certification représentent 42 % de l'échantillon (30 entreprises) ;
- celles qui sont hors démarche : ces entreprises qui ne sont pas engagées dans un processus de certification représentent 58 % de l'échantillon (42 entreprises).

Pour traiter les données collectées, nous nous sommes appuyés sur des méthodes statistiques descriptives. Nous avons eu recours au test du Khi deux pour mettre en évidence les différences significatives entre les PME, selon leur démarche qualité, pour chacune des variables étudiées. Ce test ne permet pas de tenir compte simultanément de toutes les variables.

Nous avons eu recours à des analyses multivariées pour identifier et analyser les différents groupes de PME selon leur démarche qualité. Nous avons conduit une analyse factorielle des correspondances multiples ainsi qu'une classification ascendante hiérarchique. Nous avons ainsi pu distinguer différents types de PME selon leur engagement dans un processus de certification.

### **3- Pour une approche contingente**

Nous allons essayer de mettre en évidence les différences significatives entre les entreprises selon leur démarche qualité. Le format de l'article ne nous permet de détailler tous les tests du khi deux. Nous allons successivement nous intéresser au

contexte d'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité et à l'analyse de la structure organisationnelle.

### 3.1- Analyse du contexte d'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité

Pour analyser le contexte d'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité nous avons privilégié l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise et la nature de l'environnement.

L'orientation entrepreneuriale peut être appréciée à l'aide de l'échelle proposée par Miller et Friesen (1982) qui comprend neuf items. Nous avons trouvé un Alpha de Cronbach de 0,70 pour cette échelle, ce qui traduit une assez bonne fiabilité. Nous avons calculé un score global à partir duquel nous avons construit une variable qualitative de synthèse<sup>1</sup> permettant d'apprécier la capacité entrepreneuriale. Cette nouvelle variable comprend trois classes : capacité entrepreneuriale forte, moyenne ou faible.

Le croisement entre l'engagement dans un processus de certification et la capacité entrepreneuriale fait apparaître une relation significative, d'après le test du Khi deux. Autrement dit, les entreprises dans un processus de certification font preuve d'une plus forte capacité entrepreneuriale. Cela tend à confirmer l'hypothèse selon laquelle, **dans les industries agro-alimentaires, la certification d'entreprise touche davantage les entreprises ayant une forte orientation entrepreneurial.**

**Tableau 4-** Tri croisé entre la capacité entrepreneuriale et l'engagement dans un processus de certification

	Faible capacité entrepreneuriale	Moyenne Capacité entrepreneuriale	Forte capacité entrepreneuriale
Entreprises engagées dans un processus de certification	16,47 % (5)	40 % (12)	43,33 % (13)
Entreprises hors démarche	47,62 % (20)	33,33 % (14)	19,05 % (8)

Chi2 = 8,58 (significatif au seuil de 2,5 %)

L'analyse de la relation entre la nature de l'environnement et l'engagement dans une démarche d'assurance de la qualité montre qu'il existe très peu de différences significatives entre les entreprises selon leur démarche qualité. Autrement dit, les entreprises engagées dans un processus de certification évoluent dans un environnement comparable à celui correspondant aux entreprises hors démarche. Les différences concernent essentiellement la localisation de la clientèle et le positionnement des produits. Il s'agit d'entreprises qui privilégient davantage un positionnement haut de gamme et une internationalisation de leur clientèle. Ce résultat confirme la thèse selon laquelle la certification d'entreprise apparaît comme un passeport à l'export (Todorof, 1994).

<sup>1</sup> Un score élevé reflète une forte capacité entrepreneuriale (il s'agit d'une échelle en sept points). Cette variable de synthèse a une moyenne égale à 4,07. A partir du logiciel Chadoc, nous avons créé trois classes. Un score compris entre 2,5 et 3,5 traduit une capacité entrepreneuriale faible. Un score compris entre 3,62 et 4,68 reflète une capacité entrepreneuriale moyenne, tandis qu'un score compris entre 4,68 et 6,11 exprime une forte capacité entrepreneuriale.

**Tableau 5-** Tri croisé entre la variable mesurant l'engagement dans un processus de certification et les variables relatives à l'environnement

		<b>Test du Khi deux</b>
<b>Dépendance</b>	Concentration	N.S. (Probabilité : 64,46 %)
	Substituabilité	N.S. (Probabilité : 86,88 %)
	Essentialité	N.S. (Probabilité : 33,89 %)
	Part du chiffre d'affaires réalisée avec la grande distribution	N.S. (Probabilité 99,08 %)
<b>Positionnement</b>		<b>Significatif au seuil de 7,5 % (Probabilité : 6,69 %)</b>
Qualité		N.S. (Probabilité : 71,20 %)
<b>Part du chiffre d'affaires réalisée à l'international</b>		<b>Significatif au seuil de 7,5 % (Probabilité : 7,26 %)</b>
<b>Variabilité</b>	Variabilité des besoins des clients	N.S. (Probabilité : 46,24 %)
	Variabilité des matières premières et des composants utilisés	N.S. (Probabilité : 47,68 %)
	Variabilité des méthodes de production employées	N.S. (Probabilité : 98,03 %)
	Variabilité des compétences du personnel	N.S. (Probabilité : 56,98 %)
	Connaissance de la demande	N.S. (Probabilité : 43,88 %)
<b>Complexité</b>	Techniques de production	N.S. (Probabilité : 63,12 %)
	Connaissances dans l'entreprise	N.S. (Probabilité : 14,25 %)
<b>Accessibilité</b>	Accessibilité pour les nouveaux concurrents	N.S. (Probabilité : 71,99 %)
<b>Hostilité</b>	Pression concurrentielle dans l'acquisition des matières premières	N.S. (Probabilité : 85,92 %)
	Pression concurrentielle dans l'acquisition des ressources financières	N.S. (Probabilité : 55,78 %)
	Pression concurrentielle dans l'acquisition des ressources humaines	N.S. (Probabilité : 44,55 %)
	Pression concurrentielle au niveau de la publicité, des promotions	N.S. (Probabilité : 81,77 %)
	Pression concurrentielle au niveau de la politique des prix	N.S. (Probabilité : 53,37 %)
	Relations de partenariat avec des entreprises concurrentes	N.S. (Probabilité : 48,44 %)
	<b>Véritables manœuvres d'élimination de la concurrence sur votre (vos) marché(s)</b>	<b>Significatif au seuil de 1 % (Probabilité : 0,81 %)</b>

### 3.2- Analyse de la structure organisationnelle

Nous nous sommes ensuite intéressé aux répercussions possibles de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité sur la structure d'entreprise. Nous avons montré que les entreprises engagées dans un processus de certification sont caractérisées globalement par une plus forte structuration des activités. On peut noter que si les entreprises dans la démarche ont globalement plus recours aux procédures, celles-ci

concernent surtout la gestion de la qualité. Autrement dit, la standardisation touche principalement le système qualité de l'entreprise.

**Tableau 6-** Tris croisés entre la variable mesurant l'engagement dans un processus de certification et les variables relatives à la structuration des activités

		<b>Test du Khi deux</b>
<b>Standardisation</b>	Ensemble de l'entreprise	Significatif au seuil de 1 % (probabilité : 1,38 %)
	Contrôle qualité	Significatif au seuil de 1 % (probabilité : 0,002 %)
	Assurance de la qualité	Significatif au seuil de 1 % (probabilité : 0,00 %)
<b>Formalisation</b>	Recours à l'écrit dans la communication	Significatif au seuil de 1 % (probabilité : 0,28 %)
	Manuel des procédures	Significatif au seuil de 2,5 % (probabilité : 2,06 %)
	Description des postes	Significatif au seuil de 1 % (probabilité : 0,13 %)
	Exposé de la politique de l'entreprise	Significatif au seuil de 3 % (probabilité : 2,68 %)
	Manuel qualité	Significatif au seuil de 1 % (probabilité : 0,33 %)
	Organigramme	Significatif au seuil de 6 % (probabilité : 5,64 %)
<b>Spécialisation</b>	Spécialisation verticale	Significatif au seuil de 1 % (probabilité : 0,78 %)
	Spécialisation horizontale	Significatif au seuil de 1 % (probabilité : 0,18 %)
<b>Centralisation</b>	Le dirigeant prend toutes les décisions	Significatif au seuil de 10 % (probabilité : 8,27 %)
	Les collaborateurs consultent le dirigeant ...	Significatif au seuil de 2,5 % (probabilité : 1,51 %)

Les entreprises dans une démarche qualité ont également tendance à formaliser davantage leur stratégie, et leur système d'information, tant interne qu'externe semble plus complexe. Ces entreprises n'hésitent pas à recourir à la planification qui constitue un reflet du degré de formalisation de la stratégie. Elles sont davantage à l'écoute de l'environnement et elles ont tendance à diversifier leurs sources d'information.

**Tableau 7-** Tris croisés entre la variable mesurant l'engagement dans un processus de certification et celles relatives au système d'information et de contrôle

		<b>Test du Khi deux</b>
<b>Planification</b>	Plan commercial	Significatif au seuil de 1 % (probabilité : 0,18 %)
	Plan de formation	Significatif au seuil de 1 % (probabilité : 0,58 %)
	Plan qualité	Significatif au seuil de 1 % (probabilité : 0,41 %)
<b>Contrôle</b>	Contrôle informatique de la production	Significatif au seuil de 1 % (probabilité : 0,76 %)
	Contrôle informatique de la qualité	Significatif au seuil de 1 % (probabilité : 0,01 %)
<b>Recherche d'information</b>	Sur les débouchés	Significatif au seuil de 1 % (probabilité : 0,55 %)
	Sur la concurrence	Significatif au seuil de 2,5 % (probabilité : 2,06 %)
<b>Nature des informations collectées</b>	Communications, rapports	Significatif au seuil de 7,5 % (probabilité : 6,46 %)
	Etude de marché	Significatif au seuil de 1 % (probabilité : 0,25 %)
	Participation à des foires, à des expositions	Significatif au seuil de 7,5 % (probabilité : 5,79 %)

L'hypothèse relative à la performance est partiellement vérifiée. En effet, les entreprises engagées dans un processus de certification ne se distinguent des entreprises hors démarche que par rapport à la performance financière. Elles sont ainsi caractérisées par une meilleure performance du point de vue de la rentabilité et du chiffre d'affaires.

**Tableau 8-** Tris croisés entre la variable mesurant l'engagement dans un processus de certification et les variables relatives à la performance

	Test du Khi deux
Evolution de la rentabilité	Significatif au seuil de 10 % (Probabilité : 8,79 %)
Evolution du chiffre d'affaires	Significatif au seuil de 1 % (Probabilité : 2,10 %)

Les hypothèses relatives à l'orientation entrepreneuriale et la structure organisationnelle sont vérifiées. Les entreprises dans une démarche qualité font preuve d'une plus forte orientation entrepreneuriale tout en ayant une structure organisationnelle très élaborée. Les hypothèses concernant l'environnement et la performance ne sont que partiellement vérifiées. Les entreprises dans la démarche privilégient l'internationalisation de leurs activités à partir de produits ayant un positionnement plutôt haut de gamme. Cependant nous n'avons pas observé de différences significatives concernant aussi bien la vulnérabilité, la dépendance et l'hostilité. Du point de vue de la performance, ces entreprises ont connu le plus souvent un accroissement de leur chiffre d'affaires et une amélioration de leur rentabilité. Les dirigeants interrogés ne perçoivent de différences significatives entre leurs entreprises du point de vue de la qualité ou des délais.

Ces différents résultats montrent que les entreprises dans un processus de certification et les entreprises hors démarche apparaissent comme deux formes distinctes de PME. Le tableau suivant reprend les caractéristiques de ces deux formes de PME.

**Tableau 9-** Principales caractéristiques des entreprises selon leur engagement dans un processus de certification

	Entreprises dans la démarche	Entreprises hors démarche
Capacité entrepreneuriale	Forte	Faible
Marché	International	Régional
Positionnement	Haut de gamme	Moyenne gamme
Structuration des activités	Forte	Faible
Centralisation	Faible	Forte
Système d'information	Formalisé	Peu élaboré
Système de planification et de contrôle	Complexe	Simple
Performance financière	Bonne	Moyenne

Nous avons ainsi pu montrer que la mise sous assurance qualité favorise un mode de fonctionnement managérial. Il peut sembler paradoxal de noter que les entreprises dans une démarche qualité sont également caractérisées par une forte capacité entrepreneuriale. En effet, d'après la littérature, le phénomène de bureaucratisation peut réduire la flexibilité des entreprises face aux évolutions de l'environnement et peut être un frein dans la recherche de nouvelles opportunités (Mintzberg, 1982). Finalement ce paradoxe n'est qu'apparent et se dissipe à l'éclairage d'une partie de la littérature entrepreneuriale qui montre que la logique entrepreneuriale et la logique managériale

sont deux dimensions indépendantes. (Miller, 1987 ; Miller et al., 1988 ; Merz et Sauber, 1995).

#### 4- Pour une approche configurationnelle

L'approche contingente repose sur une segmentation a priori des entreprises, selon leur démarche qualité. On peut donc se demander si cette segmentation est pertinente et s'il n'existe pas d'autres types de PME. L'approche configurationnelle va nous permettre de répondre à ces questions. Nous avons conduit une Analyse Factorielle des Correspondances Multiples (AFCM) et une classification ascendante hiérarchique à partir de l'ensemble des variables jugées discriminantes à partir des tests du Khi deux. Nous avons donné un statut de variables actives aux variables relatives à la structure organisationnelle, autrement dit seules ces variables ont contribué à la formation des axes. Les autres variables telles que celles relatives à l'orientation entrepreneuriales ou à la nature de l'environnement vont nous permettre de caractériser les différents groupes d'entreprises identifiés dans les plans factoriels.

Fenneteau et Biales (1993) suggèrent de choisir les axes factoriels ayant une signification claire et instructive. Ces auteurs proposent également d'étudier les axes ayant un taux d'inertie cumulé compris entre 60 % et 80 %. La mise en application de ces deux principes nous a conduit à retenir les deux premiers axes qui ont un taux d'inertie cumulé de 68 %.

**Tableau 10-** Taux d'inertie des axes factoriels

AXE	VALEUR PROPRE	TAUX D'INERTIE	TAUX CUMULE
1	0,14	54,61	54,61
2	0,03	13,27	67,89
3	0,02	6,84	74,72
4	0,01	5,11	79,84
5	0,01	3,14	82,98
6	0,01	2,95	85,92
7	0,01	2,44	88,36
8	0,01	2,34	90,70
9	0,00	1,92	92,63
10	0,00	1,54	94,17

Le premier axe exprime une double opposition entre forte et faible structuration des activités et présence et absence de système qualité.

**Tableau 11-** Analyse du premier axe factoriel

Modalités actives concentrant une forte part de l'inertie des projections du nuage sur l'axe 1	
Coordonnées négatives	Coordonnées positives
<b>dus3</b> (5,99) : Importance des procédures dans l'AQ (Nombreuses à très nombreuses) <b>dut3</b> (5,74) : Importance des procédures dans le contrôle qualité (Nombreuses à très nombreuses) <b>exp1</b> (4,91) Exposé de la politique d'entreprise (Oui) <b>dup3</b> (4,45) : Importance des procédures dans la production (Nombreuses à très nombreuses) <b>inf3</b> (4,24) : Transmission de l'information au sein de l'entreprise (Fréquemment à toujours par écrit) <b>dua3</b> (4,14) : Importance des procédures dans l'approvisionnement (Nombreuses à très nombreuses) <b>mnu1</b> (3,74) : Manuel qualité (Oui) <b>map1</b> (3,56) : Manuel des procédures (Oui) <b>ser3</b> (3,41) : Nombre de services différents (Cinq et plus) <b>des1</b> (3,36) : Description des postes (Oui)	<b>dut1</b> (4,51) : Importance des procédures dans le contrôle qualité (Absence ou peu de procédures) <b>dus1</b> (4,47) : Importance des procédures dans l'AQ (Absence ou peu de procédures) <b>inf1</b> (4,29) : Transmission de l'information au sein de l'entreprise (Jamais ou exceptionnellement par écrit) <b>dup1</b> (4,18) : Importance des procédures dans la production (Absence ou peu de procédures) <b>map2</b> (3,19) : Manuel des procédures (Non) <b>org2</b> (3,08) : Organigramme (Non) <b>niv1</b> (2,93) : Nombre de niveaux hiérarchiques (Un ou deux)
Somme des contributions absolues de ces modalités = 70,13 %	

Le deuxième axe marque une opposition entre un niveau moyen de standardisation et un niveau de standardisation qui peut être aussi bien fort que faible.

**Tableau 12-** Analyse du deuxième axe factoriel

Modalités actives concentrant une forte part de l'inertie des projections du nuage sur l'axe 2	
Coordonnées négatives	Coordonnées positives
<b>dua2</b> (11,47) Importance des procédures dans l'approvisionnement (Plusieurs procédures) <b>dur2</b> (10,89) Importance des procédures dans la GRH (Plusieurs procédures) <b>dud2</b> (10,58) Importance des procédures dans la distribution (Plusieurs procédures) <b>dus2</b> (9,41) Importance des procédures dans l'AQ (Plusieurs procédures) <b>dut2</b> (8,01) Importance des procédures dans le contrôle qualité (Plusieurs procédures) <b>dup2</b> (7,09) Importance des procédures dans la production (Plusieurs procédures) <b>ddi2</b> (3,78) Le dirigeant prend toutes les décisions (moyennement d'accord)	<b>dud1</b> (6,08) Importance des procédures dans la distribution (Absence ou peu de procédures) <b>niv1</b> (3,76) : Nombre de niveaux hiérarchiques (Un ou deux)
Somme des contributions absolues de ces modalités = 71,07 %	



En AFCM, il faut tenir compte de la qualité de représentation des individus en s'appuyant sur leurs contributions relatives. L'analyse ne portera que sur les points qui disposent d'une bonne qualité de représentation<sup>2</sup> dans le premier plan factoriel. Nous avons exclu de l'analyse 23 points qui ont une mauvaise contribution relative (contribution inférieure à 20 %). En éliminant ces points, la contribution relative moyenne du nuage de points passe de 32,25 % à 42,31 %.

Les 49 points bien représentés se projettent dans trois parties distinctes du plan factoriel. Ces trois zones correspondent à celles que nous avons mises en évidence lors de l'analyse des groupes de modalités. Pour affiner l'analyse, nous avons également construit une classification ascendante hiérarchique, à partir des coordonnées des points dans le premier plan factoriel. Cette classification nous a permis de distinguer trois groupes d'entreprises :

– **Les PME typées (22) :**

Les PME typées présentent des caractéristiques qui correspondent aux spécificités de la PME. Ces entreprises sont caractérisées par une très faible structuration des activités. Dans plus de 80 % des cas, elles ne sont pas engagées dans un processus de certification d'entreprise. Ce manque d'engagement s'accompagne de l'absence de système qualité formalisé.

Ces PME font preuve d'une très faible capacité entrepreneuriale. Elles réalisent une partie importante de leur chiffre d'affaires au niveau local (40 % de leur chiffre d'affaires en région) en étant peu présentes en grande distribution.

– **Les PME dénaturées (15) :**

Elles disposent d'une structure organisationnelle qui s'oppose à la structure simple. Ces PME sont caractérisées par une forte structuration des activités qui s'accompagne de la mise en place d'un système d'assurance qualité dans 90 % des cas.

Ces PME font preuve d'une forte capacité entrepreneuriale qui se traduit par l'introduction de nouveaux produits, le renouvellement des gammes et par une augmentation du chiffre d'affaires. Ce dynamisme est lié à leur positionnement. En effet, ces PME réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires avec la grande distribution alimentaire en étant beaucoup plus présentes sur le marché national, où elles réalisent près de la moitié de leur chiffre d'affaires.

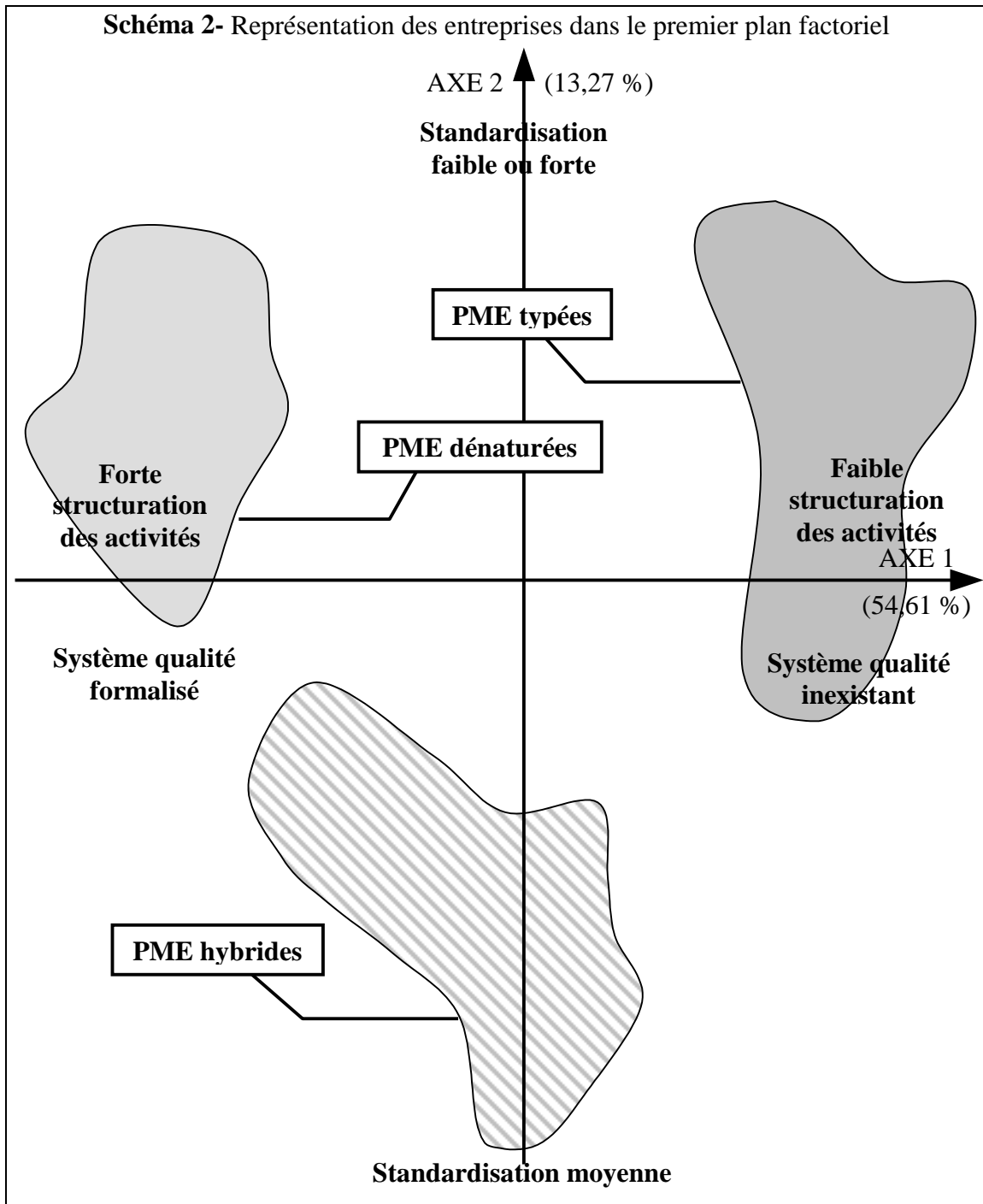
– **Les PME hybrides (12) :**

Les deux groupes d'entreprises que nous venons de présenter s'opposent en tout point. En revanche les PME hybrides se situent entre ces deux groupes, que ce soit en termes de structuration des activités ou de système qualité. Leurs particularités reposent essentiellement sur un niveau de standardisation moyen pour l'ensemble des activités de l'entreprise.

Seule la moitié de ces entreprises est engagée dans un processus de certification. Il est donc difficile de conclure à partir de ce nombre très limité de cas à l'existence d'une voie intermédiaire dans la mise en place d'un modèle d'assurance de la qualité.

---

<sup>2</sup> La moyenne des qualités de représentation des individus dans le premier plan factoriel est de 30 %.



Ce dernier paragraphe confirme les résultats obtenus à partir de l'approche contingente. En effet, l'AFCM nous a permis de montrer que la présence d'un système qualité s'accompagne d'une forte structuration des activités. Autrement dit, le phénomène de bureaucratisation touche l'ensemble du système de gestion de la PME et ne demeure pas circonscrit au seul système qualité. Cette analyse nous a également permis de montrer que l'assurance qualité favorise en PME un mode de fonctionnement managérial, sans que cela ne réduise la capacité entrepreneuriale de ces entreprises.

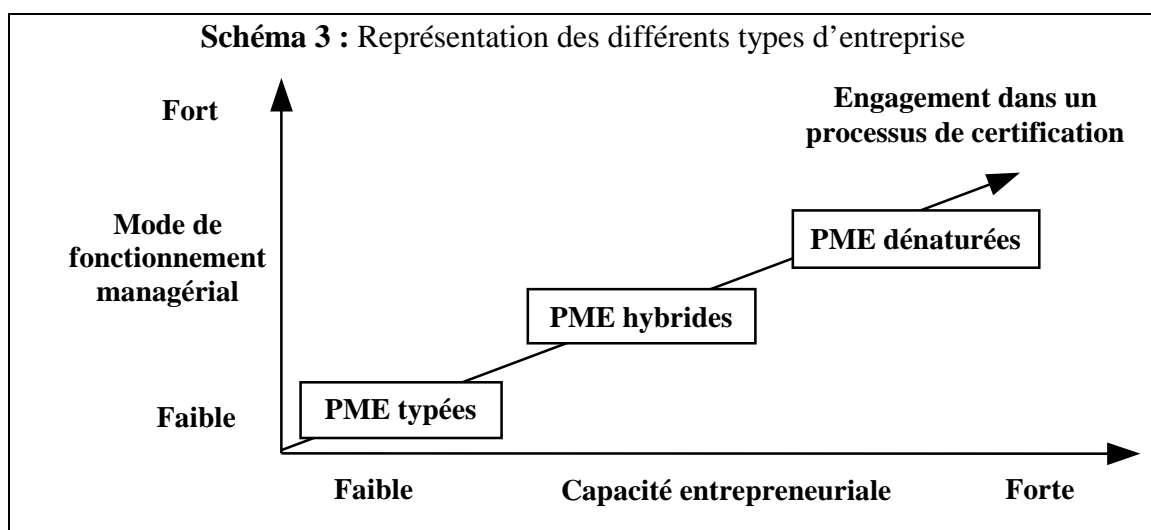
## Conclusion

L'objectif de cette recherche était double : d'une part montrer que les PME engagées dans un processus de certification présentent des caractéristiques qui s'écartent des spécificités de la PME ; d'autre part montrer qu'en PME il est possible de concilier une orientation entrepreneuriale et un mode de fonctionnement managérial. L'enquête que nous avons conduite auprès de 72 dirigeants de PME agro-alimentaires nous a permis de vérifier ces deux propositions.

L'approche contingente fondée sur des tests du khi deux nous a permis d'opposer les entreprises en fonction de leur démarche qualité. Nous avons montré que les entreprises dans un processus de certification évoluent dans un environnement comparable à celui des entreprises hors démarche. Les différences observées concernent essentiellement la nature des activités. Les entreprises dans la démarche ont une clientèle plus internationale et proposent le plus souvent des produits haut de gamme. L'hypothèse relative à la structure organisationnelle a largement été vérifiée. Ainsi, les entreprises dans la démarche sont caractérisées par une forte structuration des activités, un système d'information formalisé et un système de planification et de contrôle complexe. Ces entreprises font également preuve d'une plus forte orientation entrepreneuriale. Ainsi, dans l'agro-alimentaire, la certification d'entreprise apparaît comme une innovation et un facteur de différenciation pour les PME. Enfin, nous avons montré que ces entreprises ont réalisé de meilleures performances financières au cours des trois dernières années.

L'approche configurationnelle nous a permis de faire apparaître trois types d'entreprises : les **PME typées** sont des entreprises hors démarches dont les caractéristiques sont proches de celles généralement associées à la PME ; Les **PME dénaturées** s'inscrivent le plus souvent dans un processus de certification et elles parviennent à concilier une orientation entrepreneuriale et un mode de fonctionnement managérial ; Les **PME hybrides** sont des entreprises qui se situent entre ces deux archétypes et parmi elles celles qui sont engagées dans un processus de certification semblent vouloir en limiter les effets.

Le schéma suivant propose une représentation de cette typologie en montrant que la logique entrepreneuriale et la logique managériale constituent deux dimensions indépendantes.



Cette recherche présente certaines limites qui touchent principalement à la généralisation des résultats. En effet, nous n'avons retenu qu'un seul secteur d'activité et le nombre d'entreprises interrogées est relativement faible. Ces limites ouvrent de nouvelles perspectives de recherche. Il pourrait être intéressant de retenir d'autres secteurs d'activités, en adoptant une approche longitudinale pour vérifier si les entreprises engagées dans un processus de certification ne sont pas déjà caractérisées par un mode de fonctionnement managérial. Il conviendrait également de s'intéresser à l'évolution des normes ISO 9000 qui marque le passage de l'assurance de la qualité au management de la qualité totale. Cette révision des normes, qui doit aboutir fin 2000, devrait avoir des répercussions encore plus marquées sur le système de gestion de la PME, en favorisant d'autres structures organisationnelles de type adhocratique.

## Bibliographie

- Baudry B., *L'économie des relations interentreprises*, Edition La Découverte, 1995.
- Carrier C., « Intrapreneuriat – à la recherche de complice innovant et entreprenant », in T. Verstraete (Ed.), *Histoire d'entreprendre*, Edition Management et Société, 2000.
- Covin J. G. et D. P. Slevin, « A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, N° 1, 1991.
- Cunningham J. B. et J. Lischeron, « Defining Entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, N° 1, 1991.
- D'Amboise G. et M. Muldowney, « Management Theory for Small Business : Attempts and Requirements », *Academy of Management Journal*, Vol. 13, N°2, 1988.
- Deeks J., « The Small Firm – Asset or Liability », *Journal of Management Studies*, February 1973.
- Dess G. D., G. T. Lumkin et J. G. Covin, « Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 9, 1997.
- Dess, Lumpkin et McGee, « Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process : Suggested Research Directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, N° 3, 1999.
- Fenneteau H. et C. Biales, *Analyse statistique des données*, Ellipses, 1993.
- Gervais M., « Pour une théorie de l'organisation PME », *Revue Française de Gestion*, mars-avril 1978.
- Godener A., *La survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielles en croissance*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Grenoble 2, 1996.
- Gorgueu A. et R. Mathieu, « L'assurance qualité fournisseur de l'industrie automobile française », *Revue d'Economie Industrielle*, N° 75, 1996.
- Joyal A. et C. Ramangalahy, « Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices : une étude de cas », Communication au colloque de Carthage, *Compétitivité des PME et marchés sans frontières*, octobre 1993.
- Julien P.A. et M. Marchesnay, *La petite entreprise*, Vuibert, 1988.
- Julien P. A. et M. Marchesnay, *L'entrepreneuriat*, Economica, 1996.
- Julien P. A., « Théorie économique des PME », in P.A. Julien (éd.), *Les PME : Bilan et perspectives*, Economica, 1997.
- Kalika M., *Structures d'entreprises*, Economica, 1995.
- Le Roy F., *Doctrine militaire et management stratégique des entreprises*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier I, 1994.
- Léo P.Y., « Le développement international des PME-PMI. Outil pour une analyse stratégique », *Communication au colloque d'Aix-en-Provence*, 1993.

- Marchesnay M., « Pour un modèle de l'hypofirme », in *Entreprise et organisation*, Economica, 1982.
- Marchesnay M., « La P.M.E. : Une gestion spécifique », *Economie Rurale*, N° 206, 1991.
- Marchesnay, Management stratégique, Eyrolles, 1995.
- Matthews C. H. et S.G. Scott, « Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms : An Empirical Assessment », *Journal of Small Business Management*, October 1995.
- Merz G. R. et M. H. Sauber, « Profiles of Managerial Activities in Small Firms », *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 1995.
- Messeghem K., « L'assurance qualité : facteur dénaturant de la PME, Revue Internationale PME, vol. 12, n° 3, 1999a.
- Messeghem K., « Analyse des méthodes de gestion de la qualité dans les relations interentreprises », *Gestion 2000*, N° 1, Janvier – février 1999b.
- Miller D., « The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms », *Management Science*, Vol. 29, N° 7, 1983.
- Miller D., C. Dröge et J.M. Toulouse, « Strategic Process and Content as Mediators between Organizational Context and Structure » *Academy of Management Journal*, Vol. 31, N° 3, 1988.
- Miller D. et P. H. Friesen, « Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Models of Strategic Momentum », *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 1982.
- Miller D. et P. H. Friesen, « A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle », *Management Science*, Vol. 30, N° 10, 1984.
- Miller D., « Strategy Making and Structure : Analysis and Implications for Performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 30, N°1, 1987.
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, 1982.
- Napolitano G., *Au-delà de la certification : le partenariat*, Les Editions d'Organisation, 1994.
- Pugh D.S., D.J. Hickson, C.R. Hinings et C. Turner, « Dimensions of Structure Organization », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, 1968.
- Pugh D.S., D.J. Hickson, C.R. Hinings et C. Turner, « The Context of Organization Structures », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, 1969.
- Quinn R. E. et K. Cameron, « Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence », *Management Science*, Vol. 29, N° 1, 1983.
- Scharma P. et J. J. Chrisman, « Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, N° 3, 1999.
- Stopford J.M. et C.W.F. Baden-Fuller, « Creating Corporate Entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994.
- Tarondeau, *Le management des savoirs*, PUF, Coll. Que sais-je, 1998.
- Todorov B., *ISO 9000 : Un passeport mondial pour le management de la qualité*, Gaëtan Morin Editeur, 1994.
- Torres O. (éd.), *PME : De nouvelles approches*, Paris, Economica, 1998.
- Wiklund J., « The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation - Performance Relationship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, N° 1, 1999.
- Zahra S. A. et J. G. Covin, « Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship : A Longitudinal Analysis », *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, 1995.