

AIREPME

Association Internationale de REcherche en PME

CIFPME 2000

- Index des Communications
- Index des Tables Rondes
- Moteur de Recherche

Lille

25, 26 et 27 octobre 2000

Institut d'Administration des Entreprises



Sommaire

Résumés des communications

Boualem ALIOUAT et Karim HEBBAR

Entrepreneuriat, capital humain et processus d'innovation : La fertilisation des projets par une gestion entrepreneuriale des ressources humaines

Sandrine BERGER-DOUCE

Proposition pour l'introduction du concept de catalyse dans l'étude du processus décisionnel des dirigeants de P.M.E.

Jean-Pierre BOISSIN

Système de valeurs du management familial en PME

Pascale BRENET

Stratégie d'essaimage des grandes entreprises et création de PME

Gabrielle BRENNER, Charles RAMANGALAHY, Louis Jacques FILION, Teresa V. MENZIES et Raffi T. AMIT

Problèmes rencontrés par les entrepreneurs chinois : une étude comparative réalisée dans trois grandes villes canadiennes

Louise CADIEUX, Jean LORRAIN et Pierre HUGRON

La succession dans les entreprises familiales : Une étude de cas exploratoire faite auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes

Camille CARRIER

Créativité et PME : une étude empirique en contexte québécois

Sylvie CIEPLY et Marcelline GRONDIN

L'octroi de crédit par les banques en situation d'asymétrie d'information : les résultats d'une enquête auprès d'un échantillon de chargés de clientèle P.M.E

Frédéric CREPLET et Blandine LANOUX

Pour une approche dialogique du rôle de l'entrepreneur / manager dans l'évolution des PME : l'ISO comme révélateur...

Gérald D'AMBOISE, Yvon GASSE et Denis J. GARAND

Vision stratégique et performance de PME en nouvelle économie

Hervé DAVAL

La valorisation de compétences au sein de PMI essaimées : le cas du C.E.A.

Gaëlle DECHAMP

La gestion du symbolisme organisationnel physique en P.M.E. : élaboration d'une typologie

Grégory DENGLOS

Barrières à l'imitation et compétitivité des organisations : Une étude empirique appliquée à l'asymétrie des ressources immatérielles des P.M.E. informatiques de la région du Nord-Pas-De-Calais

Anne DIETRICH

ARTT et dynamiques organisationnelles dans les PME du Nord-Pas de Calais

Gérard Kokou DOKOU

Rationalités stratégiques et développement de la PME. L'exemple du littoral dunkerquois

Najib EL OUALIDI et Philippe VAESKEN

L'entreprise et son territoire dans le cadre d'un système productif localisé : le cas de la cité de l'initiative

Alain FAYOLLE

Processus entrepreneurial et recherche en entrepreneuriat : les apports d'une approche perceptuelle et empirique du domaine

Wassim FERJANI, Claude MATHIEU et Robert BEAUDOIN

L'influence de la structure de propriété des sociétés de capital de risque québécoises sur leur processus décisionnel

Nathalie GARTISER-SCHNEIDER

PME et appartenance à un groupe. Quels impacts sur les comportements d'innovation des entreprises alsaciennes ?

René GÉLINAS et Yvon BIGRAS

Les caractéristiques et les spécificités de la PME : favorables ou défavorables à l'intégration logistique ?

Natacha GONDRAN et Christian BRODHAG

Modèle de prise de décision et d'utilisation de l'information environnementale pour l'intégration de l'environnement par la PME / PMI

Gaël GUEGUEN

L'environnement perçu des PME Internet

Frank JANSSEN et Alexandre BRACONNIER

Le «Corporate governance» dans les sociétés cotées sur l'Euro NM : étude exploratoire

Pierre-André JULIEN, Mario CARRIER, Luc DÉSAULNIERS, Danièle LUC et Yvon MARTINEAU

Les PME à forte croissance. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente ?

François L'ÉCUYER et Camille CARRIER

PME et croissance : l'apport de la cartographie cognitive

Richard LACOURSIÈRE, Bruno FABI et Josée ST-PIERRE

Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME

Sylvie LAFERTÉ, Jocelyn PERREAULT et Gilles SAINT-PIERRE

Diagnostic des besoins de soutien des travailleurs autonomes : Problèmes managériaux et pistes de solutions

Alain LAPOINTE et Sylvain PAGEAU

Les réseaux d'entreprises : saisir l'opportunité, ou être saisi d'opportunisme ?

Benoît LAVIGNE

Objectifs des états financiers des PME et conditions de leur genèse

Karim MESSEGHEM

L'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité en PME : entre logique managériale et logique entrepreneuriale

Jean-Claude PACITTO et Philippe KAMINSKI

Formation et innovation : le cas des très petites entreprises industrielles françaises

Philippe PAILLOT

La mémoire en héritage. Éléments d'analyse socio-psychique de la socialisation entrepreneuriale anticipée

Sylviane PAILLOT-ZOONEKYND

Entreprises d'insertion : éléments d'analyse institutionnels et fonctionnels

Fabrice PIRNAY

La valorisation des résultats de recherche universitaire par essaimage (spin-off) : vers une modélisation procédurale

Louis RINFRET, Josée ST-PIERRE et Louis RAYMOND

L'impact de la dépendance commerciale sur les résultats financiers des PME manufacturières

Nicolas ROLLAND

L'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques de PME : une approche par le management de la connaissance

Karim SAÏD

La place de la planification stratégique dans des économies en transition : le cas des groupes tunisiens

Louise ST-CYR et Rahim INOUSSA

La planification de la relève dans la PME : revue de littérature et avenues de recherche

Josée ST-PIERRE et Louis RINFRET

Le degré de développement de marché des PME québécoises et leurs caractéristiques financières

Nathalie SCHIEB-BIENFAIT

Petite entreprise artisanale en mutation: la démarche stratégique en questions

Christophe SCHMITT et Mohamed BAYAD

Création de valeur et désordre en PME : vers le développement d'une recherche ingénierique

Bernard SURLEMONT, Frédéric NLEMVO et Fabrice PIRNAY

L'essaimage académique en Belgique : Analyse de 106 entreprises issues de la recherche universitaire

Olivier TORRES

Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME

Natacha TREHAN

Capital-investissement : quel impact sur le processus de décision stratégique de croissance externe des entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension ?

Didier VAN CAILLIE

La détection des signaux financiers annonciateurs de faillite en contexte PME : une approche méthodologique spécifique

Saïd YAMI et Yannick SCHWAMBERGER

La négociation du temps de travail dans le cadre des PME : représentations et logiques d'acteurs

Tables Rondes

35 heures et PME

Animateur : Anne DIETRICH

La publication de la recherche sur la PME dans les revues scientifiques

Animateur : Pierre COSSETTE

NTIC et PME

Animateur : Christophe BENAVENT

Les travaux sur la moyenne entreprise

Animateurs : Centre Normand de la Moyenne Entreprise et Michel MARCHESNAY

Les PME à forte croissance. Facteurs de développement et contraintes

Animateur : Pierre-André JULIEN

Entrepreneuriat, capital humain et processus d'innovation :

La fertilisation des projets par une gestion entrepreneuriale des ressources humaines

Boualem ALIOUAT

Karim HEBBAR

ESA - Université de Lille 2

GERME - GREP

1, place Déliot

BP 381

59020 Lille Cedex

France

[Lire Texte Intégral](#)

aliouatb@hp-sc.univ-lille2.fr

khebbbar@mailsc.univ-lille2.fr

Mots clés :

Entrepreneuriat

Nouvelle économie

Innovation

Capital humain

Résumé

Question de recherche et problématique

De nombreuses études observent qu'il y a beaucoup de bons gestionnaires dans les petites et moyennes entreprises, mais encore peu d'entrepreneurs. En ce qui concerne ces derniers, il s'agirait notamment des acteurs du processus d'innovation qui ont particulièrement le goût du risque et qui sont conscients que les ressources humaines jouent un rôle important dans le processus d'innovation. L'objet de cette communication est de mettre en avant le rôle majeur de la mobilisation du capital humain comme compétence-clé de l'entrepreneur engagé dans un processus d'innovation technologique. L'entrepreneuriat se caractérise en grande partie par des capacités spécifiques d'animation et de mobilisation des hommes. Nous proposons d'en offrir une illustration manifeste dans le cas des processus d'innovation technologique. Pour cela, une étude comparative a été menée entre des entreprises Françaises et Canadiennes de l'Economie Traditionnelle et de la Nouvelle Economie. Nous tentons de contribuer au développement de nouveaux points d'ancrage de la pensée et des actions stratégiques d'entreprise concernant le développement des compétences spécifiques liées à l'exploitation et la valorisation du capital humain. Nous reconsidérons certains « manifestes » établis en Economie et en Gestion à propos du rôle du capital humain dans les cadres de développement des organisations et tentons de formuler des axes de réflexion coordonnés et utiles à l'analyse stratégique des organisations. En l'occurrence, les sciences de gestion concernant les petites et moyennes entreprises jouent un rôle de plus en plus fertile en plaçant l'homme au cœur des systèmes organisationnels. Nous sommes entrés dans une économie du savoir, où la carte de réussite économique se redessine autour de la compétence des hommes. On trouve, depuis quelques années, des recherches sur le processus d'innovation en entrepreneuriat qui étudient le rôle-clé des entrepreneurs par le biais de leurs comportements ou de leurs visions stratégiques. Notre étude tente de mettre en avant le rôle majeur de la mobilisation du capital humain comme compétence-clé de l'entrepreneur engagé dans un processus d'innovation technologique. Pour cela, une étude comparative a été menée entre des entreprises Françaises et Canadiennes de l'Economie Traditionnelle et de la Nouvelle Economie. Par ailleurs, la nouvelle économie pose irrémédiablement le problème du rythme des évolutions des technologies, des marchés et des pressions concurrentielles.

[Page Suivante](#)

Méthode d'investigation empirique

Nous avons mené une étude quantitative des pratiques managériales et examiné 106 cas de PME Françaises et Canadiennes de l'Economie Traditionnelle et de la Nouvelle Economie afin de mieux cerner les compétences-clés génératrices d'innovation technologique. Sur la base d'un questionnaire unique, les entrepreneurs décrivent leurs pratiques en termes de management, leurs processus de décision, leurs options stratégiques, leurs visions à long terme ainsi que les compétences nécessaires à l'entrepreneuriat. Ces informations sont corrélées avec les différents niveaux de performance afin d'obtenir des grilles de compétences entrepreneuriales qui confirment le succès de l'innovation. Nous utilisons le processeur SPSS 8.0 pour analyser les données.

Apports et limites de l'étude

Nos résultats montrent que dans les petites et moyennes entreprises, les styles de management influencent l'apprentissage et l'innovation. La dimension humaine des organisations doit interpeller les chercheurs et les praticiens à partir de bases nouvelles : la gestion des compétences liées au capital humain est bel et bien de nature entrepreneuriale. Nous semblons être dans une économie du savoir, où la performance économique se construit à partir et autour de la compétence des hommes.

En l'occurrence, nous observons empiriquement que l'homme se place au cœur des systèmes organisationnels. Les compétences des individus ne sont pas transparentes, et ces derniers sont hétérogènes et nécessitent des compétences de coordination, d'intégration, de mobilisation, de communication et d'animation propres à l'entrepreneur porteur de projets. Au sommet de l'entreprise, on doit trouver des créateurs et des visionnaires ayant à cœur de conserver le contact avec la réalité. Les dirigeants doivent être capables de reconnaître et de manager toutes les intelligences. Le gestionnaire ne peut pas se satisfaire de repérer et d'exploiter les régularités, il doit également s'attacher à analyser les actions en cours, à intégrer ce qu'elles font émerger. Cela n'est pas simple et implique une profonde transformation des mentalités et des comportements. Nous proposons une vision interactive des compétences, en montrant qu'elles se forment dans des processus d'action entrepreneuriale.

[Lire Texte Intégral](#)

Proposition pour l'introduction du concept de catalyse dans l'étude du processus décisionnel des dirigeants de P.M.E.

Sandrine BERGER - DOUCE

*Equipe Universitaire de Recherche sur les Organisations et leurs Performances (EUROP)
ATER à l'IUT de Reims*

Faculté de Sciences Economiques et de Gestion
57 bis, Rue Pierre Taittinger
51096 Reims Cedex

Lire Texte Intégral

Tél / Fax : (33) 03.23.23.41.34
E-Mail: sandrine.berger-douce@wanadoo.fr

Mots-clés :

Catalyse
Analogie
Décision stratégique
Partenariat technologique

Résumé

Nous postulons que le déclenchement du PPDS (Processus de Prise de Décision Stratégique) n'est que rarement purement proactif ou purement réactif, mais vraisemblablement à mi-chemin entre ces deux extrêmes. Nous proposons alors d'approcher cette troisième voie par l'introduction du concept de catalyse utilisé en chimie. Branche de la cinétique chimique, l'effet de catalyse est synonyme de phénomène d'accélération d'une réaction. Or, quelques auteurs comme Eisenhardt (1989 et 1992) et Véran (1991) se sont intéressés à l'accélération de processus en sciences de gestion.

Notre démarche repose sur la construction d'une analogie structurale peu formalisée au sens de Le Roy (1999) débouchant sur un transfert partiel de connaissances de la chimie vers les sciences de gestion dans la perspective d'un éclairage innovant sur le déclenchement du PPDS. La méthodologie qualitative utilisée a permis l'analyse d'une dizaine de cas de PME innovantes dont deux (CHAUDRON et BISTOURI) sont présentées dans ce papier. Un raisonnement par analogie avec la chimie débouche sur un modèle constitué de six propositions de transposition dont l'une porte sur les prédispositions internes des PME facilitant l'action d'un catalyseur externe.

Le cas CHAUDRON est typique de l'action d'un catalyseur sur un milieu favorable provoquant le déclenchement du PPDS combiné à une neutralisation des poisons de catalyseur. Quant au cas BISTOURI, il nous permet de mettre l'accent sur l'existence de poisons de catalyseur inhibant le déclenchement du PPDS malgré l'action de catalyseurs externes sur un milieu favorable comparable à celui du cas CHAUDRON. Les apports de cette recherche sont relatifs, d'une part, à la démarche par analogie avec la chimie et, d'autre part, à la validation de cinq des six propositions du modèle, signe de la pertinence d'un transfert partiel de connaissances, y compris entre domaines aussi éloignés que la chimie et les sciences de gestion. Cependant, la nature exploratoire de ces travaux incite à la plus grande prudence, notamment en matière de généralisation des résultats obtenus. Le raisonnement analogique demeure une piste riche à exploiter, mais nécessitant la combinaison avec d'autres modes d'investigation scientifique.

Système de valeurs du management familial en PME

Jean-Pierre BOISSIN**

Maître de Conférences

Université Pierre Mendès France

C.E.R.A.G. - ECOLE SUPERIEURE DES AFFAIRES U.M.R. C.N.R.S. 5820

B.P. 47

38040 Grenoble Cedex 9

Tél. : 04 76 82 54 14

Fax. : 04 76 82 59 99

Email : boissin@esa.upmf-grenoble.fr

[Lire Texte Intégral](#)

Mots Clés :

Entreprise familiale

Entrepreneur

Actionnaires

Dirigeants

Théorie de l'agence

Coopération

Système de valeurs

Confiance

Résumé

1. Les spécificités de la PME familiale

Allouche et Amann (1998) insistent sur le manque de travaux francophone en sciences de gestion sur l'entreprise familiale au vu de ses spécificités. Une des caractéristiques premières de cette organisation relève de l'interpénétration et de la simultanéité des rôles des acteurs (parents, propriétaires et dirigeants). Cette situation constitue une rupture avec les représentations classiques de la gestion de l'entreprise entrepreneuriale ou de l'entreprise managériale.

En effet, comme dans l'entreprise entrepreneuriale, les fonctions de dirigeant et d'actionnaire peuvent être réunies autour d'un même acteur. Mais, la pluralité des acteurs aux fonctions d'actionnaire et/ou de dirigeant se traduit aussi par une relation d'agence entre les membres familiaux de l'entreprise. Or, cette relation d'agence ne peut être gérée autour du seul critère de la maximisation de la valeur actionnariale dans les PME (multiplicité des moyens de rétribution du dirigeant-actionnaire, présence de la recherche de création de valeurs non monétaires chez l'entrepreneur).

Afin de saisir la structuration du système de valeurs du management de l'entreprise familial, l'opportunité a été saisie d'accéder à un cas constituant une forme d'idéaltype. Dans le cadre d'une démarche inductive, les grilles des typologies d'entrepreneurs (Julien et Marchesnay, 1988, Marchesnay, 1998) et d'analyse des mécanismes de gouvernement de l'entreprise et de conception de la relation d'agence (Charreaux, 1997 et 1999) permettent de souligner le caractère hybride de cette organisation.

2. Une étude de cas exploratoire à partir d'un archétype

Sur un champ peu prospecté, la visée empirique de cette recherche est exploratoire avec des prétentions limitées à la compréhension du management de l'entreprise familiale. Dès lors, le terrain s'avère déterminant pour la construction d'une représentation spécifique ou non. Cependant, l'accès à ce type d'organisation demeure difficile. Il limite le nombre d'objets étudiés. C'est pourquoi, le choix a été fait de se centrer sur un cas proche d'un archétype : le holding d'un père et ses quatre fils où les acteurs cumulent les fonctions d'actionnaires et de dirigeants (interpénétration et simultanéité des rôles).

[Page Suivante](#)

Les discours et la retranscription des représentations des acteurs constituent les données qualitatives de l'étude. Elles ont été recueillies par entretiens ouverts auprès des cinq dirigeants en demandant de raconter leur expérience, leur histoire, le fonctionnement du groupe, les buts et objectifs, les réunions de coordination. La rencontre des cinq acteurs renforce la crédibilité et la transmissibilité de la recherche. Ce travail a aussi été soumis de façon bilatérale à chacun des membres familiaux pour une approche critique.

3. Le caractère hybride du management familial

Un descriptif de l'évolution de la gestion stratégique de l'ensemble du holding ("corporate strategy") sur les cinquante dernières années constitue la base de l'analyse du management. Il ressort une profonde réorganisation du groupe avec le basculement d'une stratégie émergente entrepreneuriale vers une stratégie issue de décisions délibérées collectives (Martinet, 1997) entre les cadres-dirigeants.

L'application de la typologie du profil de l'entrepreneur de Marchesnay (1998) fournit une grille d'analyse du comportement managérial de l'entrepreneur. En revanche, pour caractériser le management familial, le chercheur bute sur les hypothèses d'individualisme méthodologique du modèle. Il faut intégrer l'interindividuel pour caractériser le management familial de plusieurs acteurs. Des relectures (Charreaux, 1999) de la théorie positive de l'agence fournissent une nouvelle grille d'analyse.

Après avoir démontré que l'action des acteurs se situe davantage dans une relation de coopération plutôt que dans une liaison restrictive agent-principal, il s'avère que la famille joue un rôle d'institution au même titre que la nation dans l'établissement des règles du jeu du gouvernement d'entreprise (Wirtz, 1999). Celles-ci sont façonnées en grande partie autour des valeurs familiales : confiance, schéma mental partagé, satisfaction, pérennité. Face aux représentations normatives de l'entreprise entrepreneuriale ou managériale, l'entreprise familiale apparaît comme un nouvel hybride en matière de management.

Hybridité de l'entreprise familiale

<u>Entreprise entrepreneuriale</u>	<u>Entreprise managériale cotée</u>
Unicité du dirigeant-actionnaire	Séparation du dirigeant et des actionnaires
Valeur du dirigeant	Valeur actionnariale
<u>Entreprise familiale</u>	
Dirigeants-actionnaires multiples	
Valeurs familiales	

Ce travail offre une nouvelle contribution quant à la réfutabilité des hypothèses réductionnistes de prééminence de l'objectif de maximisation de la richesse de l'actionnaire comme finalité de l'entreprise. L'action stratégique s'inscrit dans différents champs de valeurs, économiques et non économiques.

D'autres terrains d'étude viendront compléter ces premiers résultats.

Lire Texte Intégral

** Je remercie Serge RAMPA, Président de Rampa Entreprises, et ses quatre fils pour les entretiens accordés et les informations fournies sur leur holding. Les interprétations dans la suite du texte n'engagent que l'auteur.

Stratégie d'essaimage des grandes entreprises et création de PME

Pascale BRENET

Maître de conférences et Directeur du DESS Création et Gestion des PME

Université René Descartes (Paris V)

10 Avenue Pierre Larousse

92245 Malakoff Cedex

Coordonnées personnelles :

11 rue Félix Gaiffe

25000 Besançon

03 81 61 66 30 – 06 61 11 81 58

pascale.brenet@wanadoo.fr

Lire Texte Intégral

Mots clés :

Essaimage

Entrepreneuriat

Création d'entreprise

Corporate venture

Relations GE

PME

Externalisation

Réseau

Entreprise transactionnelle

Gestion de l'emploi transfrontalière

Carrière nomade

Résumé

Phénomène relativement peu connu et très souvent réduit à ses finalités sociales, l'essaimage correspond à des pratiques diverses, que favorisent aujourd'hui politiques publiques et stratégies des grandes entreprises, en raison de ses enjeux en terme de création d'emplois et d'innovation. En effet, l'essaimage peut être un puissant levier de création d'entreprises : l'APCE (Agence pour la création d'entreprises) estime à 20 000 le nombre d'entreprises créées en France chaque année dans le cadre d'opérations d'essaimage qui sont initiées pour l'essentiel par des grands groupes. Ces jeunes entreprises ont des taux de survie et des taux de création d'emplois plus élevés que pour l'ensemble des créations nationales. Dans un autre contexte, celui de la recherche publique, une récente loi sur l'innovation prévoit d'encourager et faciliter la création d'entreprises par des chercheurs afin d'améliorer les conditions de valorisation industrielle de la recherche et de susciter le développement d'entreprises de haute technologie.

Sur le plan théorique, l'analyse des publications montre que l'essaimage est aujourd'hui fort peu traité. Il s'agit pourtant d'un thème très riche qui renvoie à des notions telles que l'entrepreneuriat, le processus de création d'entreprise, le transfert de compétences et la diffusion technologique dans le tissu industriel, les relations industrielles entre groupes et PME, l'organisation réticulaire, les choix stratégiques d'externalisation, la notion de frontière des firmes.

Fondée sur l'analyse de la littérature et le recueil d'informations, notamment par entretiens, auprès de quelques grands groupes industriels français, cette communication a d'abord pour objet de clarifier la notion d'essaimage, en montrant la diversité des situations qu'elle recouvre et en soulignant leurs traits communs. Cette clarification conduit à distinguer quatre types d'essaimage : essaimage naturel, essaimage social, essaimage industriel et essaimage technologique. Elle s'attache ensuite à expliciter les stratégies des grandes entreprises qui à travers l'essaimage externalisent un ensemble de fonctions de production, d'innovation ou de création d'emploi et mettent en place des réseaux fortement ancrés dans les régions dans lesquelles ils opèrent. L'essaimage rejoint la problématique du " dedans, dehors " et apporte un éclairage intéressant sur la question de la frontière des firmes.

Lire Texte Intégral

Problèmes rencontrés par les entrepreneurs chinois : une étude comparative réalisée dans trois grandes villes canadiennes

Gabrielle BRENNER

Institut d'économie appliquée
École des Hautes Études Commerciales
3000, chemin de la Côte-Ste-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
Tél. : (514) 340-6456, fax : (514) 340-6469, gabrielle.brenner@hec.ca

[Lire Texte Intégral](#)

Charles RAMANGALAHY

École des Hautes Études Commerciales
3000, chemin de la Côte-Ste-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
Tél.: 514) 340-6734, fax : (514) 340-6382, charles.ramangalahy@sympatico.ca

Louis Jacques FILION

Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter
École des Hautes Études Commerciales
3000, chemin de la Côte-Ste-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
Tél : (514) 340-6339, fax : (514) 340-6382, louisjacques.filion@hec.ca

Teresa V. MENZIES

Faculty of Business, Brock University
St. Catharines, Ontario, Canada L2S 3A1
Tél.: (905) 688 5550 poste 4118, fax : (905) 984 4188, tmenzies@spartan.ac.BrockU.ca

Raffi T. AMIT

Peter Wall Distinguished Professor of Entrepreneurship
Université de la Colombie Britannique, Vancouver, Colombie-Britannique
Adresse électronique : Amit@wharton.upenn.edu

Mots-clés :

Entrepreneur
Communautés ethniques
Création d'entreprise
PME
Problèmes

Résumé

4.1 Question de recherche et problématique

Un nombre croissant de recherches souligne la contribution des entrepreneurs et des entreprises ethniques au renforcement de l'économie du pays hôte. Si de telles observations reflètent la réalité et ne constituent pas seulement des faits isolés et ponctuels, il y a lieu de se pencher sur les moyens permettant de soutenir efficacement l'entrepreneuriat, la création et l'expansion des entreprises ethniques. Malgré l'intérêt accru qui leur est accordé, on dénombre très peu de recherches sur les entrepreneurs ethniques établis au Canada. Trois raisons principales justifient la pertinence de bien comprendre ces problèmes. Pour les entrepreneurs eux-mêmes, la compréhension qu'ils ont des problèmes affectent leurs choix stratégiques et par conséquent la performance de leur entreprise. Pour les pouvoirs publics, cela peut contribuer à la formulation et à la mise en place de politiques et programmes de soutien plus appropriés aux besoins des entrepreneurs ethniques. Enfin pour les enseignants et les chercheurs, cela peut aider à mieux orienter les efforts de formation et de recherche.

[Page Suivante](#)

4.2 Méthodes d'investigation

La méthode par questionnaire a été retenue en raison de la taille de l'échantillon final visé (2 400 répondants) dans notre programme de recherche, lequel est étalé sur quatre ans. L'enquête est menée dans trois villes canadiennes (Montréal, Toronto et Vancouver). Huit communautés ethniques sont ciblées à raison de 100 répondants par communauté dans chacune des trois villes. Pour chaque communauté, un nombre égal d'entrepreneurs (50) et de non-entrepreneurs (50) est visé dans le but de cerner les caractéristiques, les différences et les raisons qui expliquent pourquoi certains immigrants optent pour le salariat et d'autres pour l'entrepreneuriat. Cet article traite des résultats obtenus par des enquêtes menées auprès des entrepreneurs chinois. Dans le but de maximiser le taux et la fiabilité des réponses, le questionnaire a été directement administré sur le terrain par des enquêteurs issus de la même communauté ethnique que celle des répondants (mandarins et cantonnais).

Le traitement des données est effectué en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons recours à des statistiques descriptives pour dégager les caractéristiques des répondants, de leurs activités et de leurs expériences entrepreneuriales. Dans une deuxième étape, nous avons recours à des tests de χ^2 et à des tests d'analyse de la variance (anova) dans le but de procéder à des comparaisons fondées sur le statut, la ville de résidence, le sexe, le niveau d'éducation des répondants. Pour la présente communication, l'échantillon comporte 151 répondants (entrepreneurs), dont 50 proviennent d'enquêtes réalisées à Montréal, 52 à Toronto et 49 à Vancouver.

4.3 Résultats, apports et limites de la recherche.

Les répondants qui ont pris part à cette recherche sont majoritairement originaires de Chine et de Hong-Kong. Ce sont pour une grande part des hommes plutôt âgés, scolarisés et expérimentés. Sur le plan culturel, ces entrepreneurs chinois sont relativement peu intégrés au milieu local car ni l'anglais ni le français ne constitue leur principale langue de communication à domicile et au travail.

L'analyse des données obtenues relativement aux problèmes rencontrés au démarrage et au moment de l'enquête montre que les entreprises ethniques chinoises sont confrontées aux mêmes problèmes que les PME en général. Ces résultats semblent indiquer qu'il n'est pas justifié de suggérer la nécessité de développer de nouveaux programmes ou des programmes spécifiques à l'intention des entrepreneurs ethniques. Par contre, les particularités de la dynamique sociale et des affaires au sein de ces communautés suggèrent que l'efficacité de l'utilisation des programmes de soutien passe par le recours aux réseaux établis au sein de ces communautés. Une telle stratégie d'intervention requiert un partenariat entre les pouvoirs publics et les communautés culturelles concernées permettant le développement de relations de confiance et la mise en place de systèmes de suivi visant à assurer l'efficacité de l'allocation des ressources.

[Lire Texte Intégral](#)

La succession dans les entreprises familiales : Une étude de cas exploratoire faite auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes

Louise CADIEUX

Étudiante au DBA – Administration
Université du Québec à Trois-Rivières
5287, rue Notre-Dame
Trois-Rivières-Ouest (Québec) G9A 4Z8

[Lire Texte Intégral](#)

Jean LORRAIN

Professeur
Université du Québec à Trois-Rivières
3351 boulevard des Forges
Casier postal 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7

Pierre HUGRON

Professeur
École des Hautes Études Commerciales
2640, Chemin du Lac Supérieur
Lac Supérieur (Québec) J0T 1P0

À cause de l'importance de la contribution économique et sociale que procurent les entreprises familiales, celles-ci, considérées fragiles lors de leur passage de la première génération à la suivante, préoccupent les chercheurs depuis plus d'un demi-siècle. La présente recherche explore un nouveau volet jusqu'à maintenant peu exploité dans l'étude des entreprises familiales, celui de la succession dans le cas des entreprises familiales fondées et dirigées par des femmes. Cette étude de cas exploratoire qui réunit deux champs de recherche jusqu'à maintenant indépendants, soit les entreprises familiales et les femmes propriétaires-dirigeantes, a permis d'identifier la présence d'événements déclencheurs qui expliquent le passage d'une phase à l'autre durant le processus, cela en plus de soulever l'importance que la dynamique familiale comme source d'information dans la compréhension globale du processus.

Mots clés :

Succession
Entreprises familiales
Femmes « propriétaires-dirigeantes »
PME
Intention de continuité
Etude de cas exploratoire.

Résumé

La problématique

Considérées fragiles lors de leur passage d'une génération à l'autre (Beckhard et Dyer, 1983; Birley, 1986; Lansberg, 1988; Hugron et Dumas, 1993), la recherche sur la succession dans les entreprises familiales préoccupe les chercheurs et ne cesse d'évoluer. Or, même si on estime à 25 % les entreprises appartenant à des femmes (Chaganti, 1986; Oslon et Currie, 1992; Still et Timms, 1997; Maysami et Goby, 1999), rares sont ceux qui se sont intéressés à la dynamique dans le cas des entreprises familiales fondées et dirigées par celles-ci (Handler, 1994), cela même si, majoritairement dans la cinquantaine (Brush et Bird, 1996), les femmes " propriétaires-dirigeantes " arrivent à une période de leur vie où elles commencent à préparer la succession des entreprises qu'elles ont fondées et qu'elles dirigent.

[Page Suivante](#)

Du reste, dans la littérature existante sur les " dirigeantes d'entreprises ", on dira que celles-ci ont un construit social et un système de valeur qui leur est propre (Gilligan, 1986; Carter et Cannon, 1992; Helgesen, 1990; Stoner et al., 1990; Brush, 1992), qu'elles ont de la facilité à transposer la qualité de leurs relations familiales dans leurs relations d'affaires (Brush, 1992; Carter et Cannon, 1992; Helgesen, 1990); qu'elles ont des valeurs principalement basées sur l'ouverture et la flexibilité (Carter et Cannon, 1992); qu'elles ont de la facilité à intégrer les opinions d'autrui dans leur processus de décision (Chaganti, 1986; Brush, 1992); et finalement qu'elles considèrent souvent les besoins des autres avant les leurs (Gilligan, 1986; Olson et Currie, 1992). Ainsi, considérant que les principaux facteurs de succès du processus de la succession découlent de la facilité à lâcher prise du fondateur (Fox et al., 1996; Handler et Kram, 1988; Handler, 1990), de la qualité de la communication et du climat de confiance existant parmi les principaux intéressés (Morris et al., 1997; Handler et Kram, 1988), une principale question devient incontournable : Comment le processus de la succession se déroule-t-il dans le cas des entreprises qui ont été fondées et qui sont dirigées par des femmes?

La méthode

Dans le cas qui nous intéresse, nous avons privilégié une stratégie d'étude de cas (Yin; 1994; Robson, 1997), laquelle a été menée auprès de quatre entreprises manufacturières qui répondent aux critères normalement attribués aux PME quant au chiffre d'affaires et au nombre d'employés. Pour la cueillette de données, deux principales stratégies ont été utilisées, à savoir l'entrevue semi-dirigée et l'analyse documentaire. Les rencontres ont été faites à l'aide d'une maquette qui assurait la cueillette de toutes les informations sur l'entreprise, sur l'évolution des rôles et des fonctions de la propriétaire-dirigeante et de son successeur, sur les différents transferts habituellement en cours durant le processus, sur les différentes sources de résistance, sur les caractéristiques personnelles des deux principaux intéressés et finalement sur la dynamique familiale. Finalement, toutes les données, qu'elles aient été de nature secondaire ou primaire, ont été codées et traitées à l'aide du logiciel Atlas.ti tandis que l'analyse a été fortement inspirée de deux principales méthodes, c'est-à-dire, la méthode de théorisation enracinée de Strauss et Corbin (1990) et celle d'analyse graphique de Miles et Huberman (1994).

Les résultats, les apports et les limites de l'étude

Les résultats de cette recherche montrent qu'à partir du moment où il y a intention de continuité, c'est-à-dire à partir du moment où la propriétaire-dirigeante prend conscience qu'il lui est possible d'assurer la continuité de son entreprise, le processus suit un cours que nous connaissons déjà. Ainsi, les comportements de planification des quatre propriétaires-dirigeantes participantes correspondent à ce qui est normalement cité dans la littérature sur la succession en entreprise familiale, dans la mesure où il y a absence d'activités de planification (Handler et Kram, 1988), cela jusqu'au moment où il y a présence d'un successeur potentiel pouvant assurer la relève (Sharma et al., 1998).

Toutefois, certaines limites sont à considérer. En effet, outre une limite de temps importante, ne relevant que de l'étude de quatre cas d'entreprises, les résultats de cette recherche demandent une certaine prudence dans leur interprétation. De plus, fidèle aux objectifs d'une recherche exploratoire, seules des recherches explicatives subséquentes permettront de vérifier les propositions ici soulevées (Yin, 1994). Néanmoins, la stratégie de cueillette de données par entrevues individuelles que nous avons utilisée a permis d'identifier la présence d'événements déclencheurs importants qui expliqueraient, entre autres, le passage d'une phase à l'autre tout au long du processus de la succession. Ainsi, l'importance que nous avons accordée au critère d'intention de continuité dans la définition d'une " entreprise familiale ", a permis de regarder leur évolution sous un angle rarement décrit dans la littérature courante. Les résultats de cette recherche exploratoire laissent donc supposer la place que peut prendre l'intention de continuité dans la compréhension de la dynamique des entreprises familiales et sur les activités de planification existantes. En effet, au même titre que le fondateur a eu l'intention de créer sa propre entreprise et qu'il a posé les gestes en conséquence (Bird, 1988; Boyd et Vozikis, 1994), à partir du moment où il a l'intention de transmettre celle-ci à un membre de la famille, il prendra les actions nécessaires pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés.

Finalement, les résultats de cette recherche lèvent le voile sur la présence de liens entre la dynamique familiale, les sources de résistance, la qualité de la communication et le climat de confiance existant entre les principaux groupes d'acteurs impliqués. Voilà une piste de recherche intéressante à explorer dans la mesure où la qualité de la relation parent-enfant pourrait être considérée comme un indicateur important sur l'évolution et sur la complétude du processus de la succession. Pour ce, il est nécessaire de faire des études qui permettent de mesurer l'importance de la dynamique familiale sur la qualité de la communication, le climat de confiance existant entre les deux principaux groupes d'acteurs intéressés lorsqu'ils se retrouveront en relation d'affaires. Par la suite, il sera peut-être possible de mesurer leur influence

modératrice sur les différentes sources de résistances et de connaître si elles ont une influence sur le rythme, soit le nombre d'années que dure chacune des étapes du processus. En définitive, la démarche ne consiste pas à savoir s'il faut ou non donner une place de choix à la dynamique familiale dans la compréhension du processus de la succession et des entreprises familiales dans leur ensemble puisque cela a déjà été dit (Hugron, 1998; Dyer et Handler, 1994; Morris et al., 1997), mais de plutôt comprendre comment la dynamique familiale peut devenir une des sources d'informations les plus pertinentes dans leur compréhension globale.

[Lire Texte Intégral](#)

Créativité et PME : une étude empirique en contexte québécois

Camille CARRIER

Professeur et membre de l'IRPME

Département des sciences de la gestion et de l'économie

Université du Québec à Trois-Rivières

C.P. 500, Trois-Rivières, Québec G9A 5H7

Tel: (819)376-5080 poste 3124, Fax: (819)376-5079

Email: Camille_Carrier@uqtr.quebec.ca

[Lire Texte Intégral](#)

Mots-clés :

Innovation

Créativité

PME

Résumé

1. Question de recherche et problématique

La créativité et l'innovation sont des concepts au cœur de tous les débats actuels sur le développement d'entreprises renouvelées, capables d'innover. Les petites entreprises n'échappent pas à cet impératif et la littérature sur l'innovation dans la PME s'avère abondante et témoigne d'un intérêt certain pour celle-ci. Toute cette littérature sur l'innovation dans les PME apporte certainement des éclairages forts pertinents et intéressants sur le phénomène. Cependant, il reste étonnant de constater que l'étude de l'exercice de la créativité dans la PME reste aussi absente des préoccupations des chercheurs jusqu'à maintenant. On s'intéresse encore très peu aux processus cognitifs et sociaux susceptibles d'engendrer les idées nouvelles ayant généralement précédé l'innovation. On semble considérer ces nouvelles idées comme acquises sans faire ressortir l'importance d'en favoriser l'apparition. Ce désintérêt flagrant pour la créativité étonne. En effet, de plus en plus d'auteurs militent en faveur d'une réhabilitation de la créativité à l'intérieur même des préoccupations des études sur l'innovation. De plus, il importe de rappeler que la majorité des innovations étudiées par les chercheurs sont beaucoup plus près d'un processus d'amélioration continue que de l'innovation dite radicale. Dans un tel contexte, la créativité prend une importance particulière.

C'est sur ce phénomène peu étudié qu'est la créativité dans la PME que porte la présente recherche. En nous fondant sur l'idée que la "créativité concerne le processus de développement et d'émergence de nouvelles idées potentiellement utiles pour l'organisation" (Leonard et Swap, 1999, p.6), l'étude ici présentée s'intéresse aux facteurs et circonstances entourant l'éclosion de nouvelles idées intéressantes pour le développement et la croissance de la PME. L'objectif de cette recherche est de mieux connaître cette réalité à partir des représentations de propriétaires-dirigeants de PME sur le sujet.

2. Cadre opératoire (méthode)

L'étude a d'abord été menée auprès de 25 PME québécoises dont le nom apparaissait dans deux répertoires publiés par des organismes sociaux-économiques. Près des deux tiers de ces entreprises oeuvrent dans les secteurs du meuble, du vêtement et des produits récréatifs. Le nombre d'employés de ces entreprises varie entre 16 et 250. Toutes ces entreprises ont été recrutées par téléphone et sur une base volontaire. Dans la plupart des cas, ce sont les propriétaires-dirigeants qui ont été rencontrés en entrevues, entrevues en profondeur toutes réalisées à partir d'un questionnaire ne comportant que des questions ouvertes. Les participants ont été amenés à énoncer leurs représentations quant aux objets suivants: Quelles sont les sources d'idées nouvelles pour l'organisation? Dans quels types de circonstances se jugent-ils eux-mêmes plus créatifs? La créativité est-elle importante pour l'entreprise et comment évalue-t-on le degré de créativité qui y règne? Quelles sont les caractéristiques de leur organisation qui influencent positivement ou négativement l'émergence de la créativité au sein de leurs employés?. L'ensemble des propos recueillis a fait par la suite l'objet d'une analyse de contenu.

[Page Suivante](#)

3. Résultats et apports de la recherche

En ce qui concerne la source des nouvelles idées, plusieurs éléments (14) ont été identifiés par les participants. Les sources jugées le plus importantes et mentionnées avec le plus d'occurrence sont, en ordre décroissant, la participation à des foires commerciales, salons ou expositions, la consultation de revues spécialisées, le personnel directement en contact avec le client et une observation constante de ce que font les concurrents. En deuxième lieu, les dirigeants se sont également vus interrogés sur les facteurs d'émergence de leur propre créativité. À ce titre, ceux qui sont apparus comme les plus importants sont les problèmes qu'ils rencontrent quotidiennement, l'exercice d'une activité de loisir particulièrement appréciée et la disponibilité de temps privilégié pour penser. En troisième lieu, les participants devaient évaluer l'importance de la créativité pour leur entreprise et le degré de manifestation de celle-ci au sein de leurs employés. Bien que la presque totalité l'aient jugée comme très importante, un premier tiers estimait que les employés étaient généralement peu créatifs, un deuxième tiers avançait l'idée que seuls certaines classes d'employés l'étaient tandis qu'un troisième tiers jugeaient leurs employés comme très créatifs. En troisième lieu, l'étude visait également à amener les sujets à identifier les facteurs qui, dans leur entreprise, étaient soit de nature à inhiber ou à favoriser la créativité chez leurs employés. Au chapitre des facteurs d'influence négative, les plus importants sont le manque de formation des employés, l'aspect routinier du travail, leur degré d'ancienneté élevé ainsi que le cloisonnement trop grand entre les différentes catégories d'employés. En ce qui concerne les facteurs d'influence positive, ils sont pour la plupart reliés à des pratiques managériales en vigueur dans l'entreprise à l'exception de l'aptitude des employés au travail d'équipe. Ces résultats sont plus longuement commentés et discutés dans le texte complet.

Les résultats nous aident certainement à mieux connaître le phénomène étudié. Bien sûr, les résultats seraient difficilement généralisables. Mais là n'était pas notre objectif puisque nous voulions comprendre un phénomène encore peu étudié et que nous avons conséquemment volontairement choisi de nous éloigner des approches empirico-déductives traditionnelles.

[Lire Texte Intégral](#)

L'octroi de crédit par les banques en situation d'asymétrie d'information : les résultats d'une enquête auprès d'un échantillon de chargés de clientèle P.M.E

Sylvie CIEPLY

Maître de conférences

IUP Banque-Assurance, Université de Caen

Esplanade de la Paix, 14 032 Caen cedex

tel : 02 31 56 61 91

E-mail : cieply@iupba.unicaen.fr

[Lire Texte Intégral](#)

Marcelline GRONDIN

A.T.E.R.

Université Lumière Lyon 2, Gate

93 chemin des Mouilles, 69131 Ecully cedex

tel : 04 72 86 61 12

E-mail : grondin@gate.cnrs.fr

Mots clefs :

P.M.E.

Asymétries d'information ex ante

Asymétries d'information ex post

Rationnement du crédit

Contrat de crédit

Relation de clientèle

Résumé

Le banquier est soumis dans sa relation avec les petites et moyennes entreprises à de nombreuses sources d'asymétries d'information. Le système d'information de la petite entreprise est en effet réputé plus opaque que ne l'est celui des grandes entreprises si bien que les banques sont plus à même de développer des comportements de rationnement face à cette clientèle. Les P.M.E. constituent cependant une part essentielle du fonds de commerce des banques : la part des P.M.E. dans les encours de crédits bancaires octroyés à l'ensemble des entreprises est en effet estimée à plus de 75 %. Les banques ne restent donc pas passives face aux asymétries d'information qu'elles subissent. Elles peuvent en effet utiliser des mécanismes réducteurs d'asymétries d'information qui permettent in fine de limiter le rationnement du crédit. Cette étude est consacrée à l'étude de ces comportements bancaires, comportement de rationnement d'une part, usage des mécanismes qui permettent en théorie de limiter le rationnement d'autre part.

Compte-tenu des résultats variés obtenus sur la question de l'existence d'un rationnement du crédit aux P.M.E. à partir de données d'entreprises, nous choisissons d'étudier cette question en interrogeant l'autre coté du marché du crédit : la banque. Nous étudions ainsi le comportement d'un échantillon de chargés de clientèle en matière d'octroi de crédit par la méthodologie de l'enquête. L'objectif principal de cette étude est de voir si les déterminants théoriques du rationnement du crédit à l'égard des P.M.E. ont des équivalents dans la pratique des chargés de clientèle entreprises. Le questionnaire est par conséquent élaboré de manière à cerner les opinions et comportements d'un échantillon de 40 chargés d'affaires.

Au total, cette étude a permis de mettre en évidence trois résultats. Premièrement les chargés d'affaires développent, en situation d'asymétrie d'information ex ante, un comportement conforme aux prescriptions de la théorie du rationnement du crédit. Deuxièmement, alors que l'usage de clauses restrictives pour limiter les risques d'aléa moral est vérifié, il apparaît que les banques n'utilisent pas de contrats révélateurs pour distinguer les bons des mauvais emprunteurs. En revanche, l'enquête souligne, troisièmement, l'importance de la constitution d'une relation de clientèle qui autorise un

[Page Suivante](#)

contrôle quasi-permanent de la firme et la construction d'une base de données qui permet de limiter les situations d'asymétries d'information ex post et le rationnement du crédit qui en découle. L'existence d'une relation bancaire permet ainsi de réduire les risques de rationnement dès lors qu'une relation de clientèle a été initiée. Ainsi, seules les entreprises "hors de la banque", en particulier les entreprises en création, seraient surexposées au rationnement sur le marché du crédit du fait de l'existence d'un phénomène de sélection adverse.

L'existence d'une relation de clientèle permet en effet à la banque de se protéger contre les risques d'aléa moral et d'opportunisme. La banque n'attend pas, comme le postule la théorie du rationnement de Williamson, le dénouement de la relation pour être informée sur les probabilités de remboursement de sa contrepartie. Un contrôle continu lui permet d'anticiper et de gérer la survenance de difficultés vers une sortie étroitement gérée de la crise ou, dans les cas extrêmes, de la relation bancaire. Ce dernier constat, s'il permet de souligner le rôle de la relation bancaire dans la réduction de l'occurrence d'un rationnement, ne semble pas cependant aller dans le sens d'un surfinancement des P.M.E. en période de crise tel que le démontrent De Meza et Webb (1987) et Eber (1996). Cette question pourra faire l'objet d'une prochaine investigation.

[Lire Texte Intégral](#)

Pour une approche dialogique du rôle de l'entrepreneur / manager dans l'évolution des PME : l'ISO comme révélateur...

Frédéric CREPLET*

BETA – Université Louis Pasteur, Strasbourg

[Lire Texte Intégral](#)

Blandine LANOUX*

BETA – Université Louis Pasteur, Strasbourg

* BETA - Université Louis Pasteur, Strasbourg

61, avenue de la Forêt Noire

F - 67 070 Strasbourg, Cedex 07

tel:33 (0) 3 90 41 41 00

fax: 33 (0) 3 90 41 40 50

E-mail : creplet@cournot.u-strasbg.fr ; blandine@cournot.u-strasbg.fr

Mots clés :

PME

Entrepreneur / manager

ISO 9000

Croissance de la PME

Vision entrepreneuriale

Résumé

Les PME forment une catégorie d'entreprises synonymes de spécificités et de diversité. Après avoir adopté une méthodologie d'étude de ces entreprises, nous postulons que celles-ci peuvent utiliser des systèmes de gestion de la qualité de type ISO 9000 principalement comme guide. Dans cette perspective, nous avons émis l'hypothèse que l'adoption de tels systèmes jouait le rôle de catalyseur dans une stratégie de développement, ou plus généralement de transformation des PME. En complément, nous montrons que la PME doit détenir à sa tête un acteur bicéphale guidé par une vision entrepreneuriale, ayant aussi bien les caractéristiques du créateur, du coordonnateur, que celle du facilitateur d'opportunités. Celui-ci est – selon les cas – unique ou multiple et possède comme principal objectif de faire évoluer son organisation en veillant à conserver une cohérence interne et une pertinence, vis-à-vis de l'environnement qui l'entoure. Notre démarche de recherche nous a conduit à utiliser d'une part plusieurs écrits théoriques en matière de PME, de systèmes qualité et plus généralement, sur des aspects d'ordre cognitif. D'autre part, forts des éléments avancés, nous avons confronté notre démonstration et ses premiers résultats à la réalité d'une entreprise : Newflooring. Cette entreprise, véritable PME internationale, nous offrait un terrain empirique a priori robuste au regard de la teneur de nos développements. Nous avons ainsi été amenés à rencontrer plusieurs des dirigeants de l'entreprise dans le cadre d'interview semi-directifs ainsi que certains cadres. Par ailleurs, nous avons eu accès à de nombreux documents provenant du système qualité. Le rapprochement de notre corpus théorique à une étude empirique nous a conduit à préciser les termes de la croissance de cette entreprise en faisant appel à plusieurs modèles théoriques. Il en ressort que ces derniers ne répondaient pas véritablement à la problématique de Newflooring. C'est donc dans cet esprit que nous avons introduit la dialogique de l'entrepreneur / manager et dégager plusieurs mécanismes cognitifs étant en rapport avec la réalité de cette entreprise.

Notre travail de recherche montre donc le rôle joué par des systèmes qualité de type ISO 9000 dans le cadre du développement d'une PME. Il introduit également un acteur résolument " dual " : l'entrepreneur / manager, véritable agent de croissance combinant à la fois des compétences entrepreneuriales dans la construction d'une vision, que des compétences managériales ayant trait à l'organisation de l'entreprise. Les résultats de la confrontation empirique menée rejoignent nos propositions théoriques et présupposent d'autres phénomènes liés à la croissance des PME. Ces résultats doivent toutefois être nuancés dans la mesure où ils proviennent d'une seule investigation. Une démarche plus large devra être initiée pour affiner le corpus proposé ainsi que les premières conclusions affichées.

[Lire Texte Intégral](#)

Vision stratégique et performance de PME en nouvelle économie

Gérald D'AMBOISE
Yvon GASSE
Denis J. GARAND

[Lire Texte Intégral](#)

Professeurs, Entrepreneuriat et gestion de PME
Centre d'entrepreneuriat et de PME
Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec
tél : (418) 656-2131 poste 4230
fax : (418) 656-2624
denis.j.garand@fsa.ulaval.ca

Résumé

Les progrès importants dans le domaine du savoir et de la technologie ont transformé nos structures industrielles, commerciales et sociales. Ces transformations ont donné naissance à de nouveaux types d'entreprises ainsi qu'à de nouvelles façons de faire des affaires. Beaucoup d'activités appartiennent à la nouvelle économie ; elles sont le plus souvent réalisées dans la perspective d'un village global.

Les entreprises, plus particulièrement les PME nées de cette nouvelle mouvance, demandent-elles une gestion différente de celle des PME plus traditionnelles ? Voilà la question initiale qui a incité les présents chercheurs à rencontrer un certain nombre de dirigeants de PME canadiennes de divers secteurs d'activités. Cet article est tiré plus particulièrement des analyses portant sur l'incidence d'une vision stratégique sur la performance des entreprises visitées. On y expose les principaux éléments de la stratégie de recherche utilisée ainsi que les résultats les plus significatifs sur cet aspect de l'enquête. L'étude illustre aussi une relation importante entre la vision stratégique des propriétaires-dirigeants d'entreprises et la performance de leur PME. Cette relation se présente cependant différemment selon qu'il s'agisse du sous-groupe d'entreprises plus traditionnelles ou de celui des entreprises de nouvelle économie. Pour ces dernières, la relation n'apparaît pas avec les mesures habituelles de la performance. Une vision manifeste semble plutôt mener à la satisfaction d'avoir atteint des cibles plus personnelles et de réaliser des objectifs plus généraux pour l'entreprise. Dans la discussion des résultats, des pistes de réflexion sont soulevées ; quelques explications possibles sont également avancées¹.

[Lire Texte Intégral](#)

¹ Les données nécessaires à la rédaction de cet article ont été puisées d'une étude sur la gestion stratégique des PME supportée par le Conseil de Recherches en Sciences Humaines du Canada. Les auteurs tiennent à exprimer leur plus profonde gratitude à tous les dirigeants et dirigeantes de PME qui ont bien voulu

La valorisation de compétences au sein de PMI essayées : le cas du C.E.A.

Hervé DAVAL

ATER

[Lire Texte Intégral](#)

Les Varennes
69 650 QUINCIEUX
Tél : 04 72 26 36 35
Fax : 04 77 70 27 04
E-mail : Daval@esa.upmf-grenoble.fr

Ecole Supérieure des Affaires
Laboratoire C.E.R.A.G.
Domaine Universitaire B.P. 47
38 040 GRENoble Cedex 9
Tél : 04 76 82 59 27
Fax : 04 76 82 59 99

Mots clés :

Essaimage
Valorisation de la recherche
Compétences
Partenariat
Cotraitance

Résumé

L'essaimage est utilisé de façon très générale pour couvrir toutes les situations pour peu qu'un groupe parle de création d'entreprises par ses salariés. Les entreprises industrielles françaises ont intégré cette pratique stratégique, qui leur permet de concilier l'élan entrepreneurial des individus et les logiques contemporaines de développement. Le Commissariat à l'Energie Atomique (CEA) utilise l'essaimage depuis les années 1980 pour valoriser les compétences de ses chercheurs et exploiter les résultats de ses activités de recherche. Il favorise ainsi le développement de PME très innovantes, qui deviennent des partenaires privilégiés.

Cet article présente en premier lieu les différentes problématiques d'essaimage rencontrées sur le terrain : l'essaimage d'activités, l'externalisation, l'essaimage " compétitif ", l'essaimage de reconversion et l'essaimage de projets. Ces modalités sont fonction des logiques suivies par les entreprises qui essaient. Dans cette optique, le cas du CEA a été plus précisément étudié. L'expérience de cet organisme en matière d'essaimage est importante, puisque le groupe utilise cette pratique depuis une vingtaine d'années pour favoriser les phases d'industrialisation et de commercialisation de ses recherches. Aujourd'hui, le CEA pratique l'essaimage sous trois formes : l'essaimage de projets, qui favorise l'initiative individuelle et l'accès à l'entrepreneuriat pour tout salarié, l'externalisation qui conduit le groupe à se séparer d'une partie de ses activités et l'essaimage d'activités, qui concerne exclusivement la création d'entreprises dont l'activité est proche de celle du groupe. L'entreprise X. s'inscrit dans cette dernière catégorie : son activité est basée sur une valorisation efficiente des recherches fondamentales menées par un chercheur, au sein du CEA, dans le domaine de la géophysique. Le processus a été étudié avec précision afin de mieux comprendre les implications des acteurs, et le rôle joué par cette PMI dans le partenariat stratégique mis en place avec le groupe. Des relations de sous-traitance, puis de co-traitance sont apparues, qui ont permis aux deux entités de mener un développement conjoint.

[Page Suivante](#)

Notre étude s'est appuyée sur une méthode de recherche scindée en deux phases distinctes. Dans un premier temps, une étude quantitative, menée auprès des principales entreprises françaises pratiquant l'essaimage, nous a aidé à construire une typologie des formes d'essaimage. A l'aide d'un questionnaire administré par voie postale, nous avons pu mettre en évidence cinq modalités différentes de cette pratique. Des contacts avec les responsables de la " cellule " essaimage du CEA nous ont aidé à approfondir nos connaissances et à mieux comprendre les objectifs poursuivis par cet organisme de recherche, en termes d'aide et d'accompagnement à la création. Ainsi, dans un second temps, des entretiens ont été menés, d'abord au sein du CEA, puis ensuite à l'extérieur du groupe, avec les individus essaimés issus de ses laboratoires. Ces entretiens nous ont permis de décomposer le processus de création et de comprendre l'évolution des relations entre le groupe et son ancien employé. Le cas de l'entreprise X., particulièrement représentatif, est présenté dans la communication.

L'essaimage est un concept encore mal connu qui mérite l'attention du chercheur. Nos travaux, ainsi que la méthodologie employée, contribuent à accroître nos connaissances sur le processus mis en œuvre par les acteurs, les logiques suivies et les relations stratégiques qui se développent. L'étude approfondie du cas de l'entreprise X. offre notamment une vision globale du processus, et permet de mieux comprendre, à travers les visions des acteurs, les atouts de l'essaimage mais également les difficultés liées à cette pratique. Nous devons cependant considérer que nos résultats sont limités par le fait qu'il dépendent des représentations que se font les personnes interrogées du processus, et non de la perception directe du chercheur. Cette étude ne représente évidemment qu'une étape d'un processus de recherche plus ambitieux, visant à clarifier le concept d'essaimage dans sa globalité, et non uniquement dans un cadre bien spécifique.

Lire Texte Intégral

La gestion du symbolisme organisationnel physique en P.M.E. : élaboration d'une typologie

Gaëlle DECHAMP

Ater

CERAG

Ecole Supérieure des Affaires.

Université Pierre Mendès France

B.P. 47

38040 Grenoble Cedex 9.

Tél. : 04-50-23-82-64

Fax : 04-76-82-59-99

E-Mail : Dechamp@esa.upmf-grenoble.fr

Lire Texte Intégral

Mots clés :

Environnement physique

PME de service

Stratégie

Symbolisme organisationnel

Résumé

La question de recherche :

Le symbolisme organisationnel, et notamment ses composantes physiques, sont peu étudiés par la recherche française, alors qu'ils semblent pouvoir représenter un outil stratégique important pour l'entreprise, et surtout pour la PME, dont le dirigeant assume des fonctions variées très prenantes.

La question est de alors de comprendre quelles peuvent être les fonctions du symbolisme organisationnel physique, et surtout, comment il est perçu, voir géré par les dirigeants de PME.

La méthode d'investigation :

Notre article a un double objectif : théorique tout d'abord, afin de proposer une synthèse de quelques travaux portant sur ce thème ; empirique ensuite, pour contribuer à la connaissance des pratiques de gestion du symbolisme organisationnel dans les P.M.E. de service françaises.

Pour ce faire, après avoir réalisés 5 entretiens exploratoires auprès de dirigeants de PME de service, nous avons fait le choix d'une méthode d'analyse de données statistiques. Le traitement de 71 questionnaires (sur un envoi de 500) nous a permis de réaliser une analyse factorielle afin de déterminer les fonctions du symbolisme organisationnel physique, puis de proposer une typologie de dirigeants, selon leurs modes de gestion de ce dernier.

Les résultats et limites de l'étude :

Nous avons pu mettre en évidence quatre fonctions du symbolisme organisationnel physique, qui montrent que c'est un outil de gestion polymorphe. Quant à l'analyse typologique, elle permet de distinguer quatre groupes de dirigeants selon leur intérêt et leurs modes de gestion des symboles physiques. Les managers de deux de ces quatre groupes considèrent le symbolisme organisationnel physique comme un véritable outil de gestion de leur entreprise, utile au quotidien.

Nos résultats sont exploratoires, et ne constituent que la première partie d'une étude qui sera " affinée " par une méthodologie qualitative par entretiens. De plus, ils se limitent au secteur des services, dans des entreprises localisées dans la région Rhône- Alpes.

Lire Texte Intégral

Barrières à l'imitation et compétitivité des organisations : Une étude empirique appliquée à l'asymétrie des ressources immatérielles des P.M.E. informatiques de la région du Nord-Pas-De-Calais

Grégory DENGLOS

Ecole Supérieure des Affaires

[Lire Texte Intégral](#)

G.E.R.M.E. (G.R.E.P.)
Université de Lille 2
1, Place Déliot - B.P. 381
59020 Lille Cedex
Téléphone : 03 20 90 77 02
Télécopie : 03 20 90 77 02
E-mail : denglos@hp-sc.univ-lille2.fr

Type de proposition :

«travaux en cours»

Domaine :

Stratégie d'entreprise

Mots clés :

Compétitivité
Concurrence
Part de marché
Ressources
Asymétrie

Résumé

Ce travail examine l'influence de la rivalité intra et intergroupes sur la compétitivité des sociétés informatiques à l'issue d'un maillage des acteurs en trois groupes stratégiques (leaders, challengers, suiveurs). L'approche méthodologique aborde et propose, par ailleurs, une mesure de la rivalité intra et intergroupes accompagnées d'une mesure de l'asymétrie des ressources immatérielles en R&D ou en publicité. A titre principal, ce travail montre que la rivalité intra-groupe dégrade davantage la compétitivité de telles organisations, contrairement aux prémisses de la théorie des groupes stratégiques, et dégage le rôle de l'asymétrie des ressources immatérielles comme moteur de la compétitivité.

[Lire Texte Intégral](#)

ARTT et dynamiques organisationnelles dans les PME du Nord-Pas de Calais

Anne DIETRICH

Maître de conférences

Grappe-Clarée UPRESA 8020

[Lire Texte Intégral](#)

IAE de Lille

104 avenue du peuple belge

59043 Lille Cédex

France

Mots-clés :

Aménagement-Réduction du Temps de Travail

Changement organisationnel

Normalisation juridique

Dispositif de gestion

Résumé

La communication porte sur une question d'actualité en France, la réduction du temps de travail, qui depuis près de deux ans fait l'objet de débats passionnés tant sur le plan politique que sur le plan des relations sociales. L'application de la loi sur les 35 heures s'impose aujourd'hui comme une priorité contraignante aux entreprises françaises de plus de vingt salariés. Dans ce contexte, les PME constituent un enjeu important. Elles représentent en effet la majorité des entreprises en France et sont des pourvoyeuses d'emploi reconnues. Objet d'un bras de fer entre l'Etat et les syndicats patronaux, les PME ne manifestent pas de comportement homogène, oscillant entre l'attentisme et l'engagement dans des démarches innovantes. On évoque fréquemment à leur propos les risques (surcoût, baisse de production, désorganisation) qu'une telle loi fait courir aux entreprises de petite taille. Ces questions relancent le débat sur la spécificité de la PME, le rôle du dirigeant et l'incidence de l'effet-taille sur une démarche négociée d'Aménagement-Réduction du Temps de Travail.

Pour interroger les enjeux, la spécificité et la faisabilité d'un ARTT en PME, la communication s'appuie sur les résultats d'une recherche-action réalisée pour le Conseil Régional Nord-Pas de Calais en 1998-99 et rend compte de l'expérimentation du dispositif de Robien telle que l'ont conduite des PME du réseau régional. La recherche que nous avons menée s'inscrit dans le programme d'interventions et d'échanges entre chercheurs, consultants, animateurs des réseaux d'entreprises de l'Unité de programme ARTT au sein du Conseil Régional Nord-Pas de Calais. La spécificité de ce contexte explique l'opérationnalité des objectifs assignés à la recherche ainsi que les méthodes utilisées. Ayant pour finalité de formaliser les conditions d'une RTT réussie en vue d'instrumenter le passage aux 35 heures, la recherche recourt à une méthodologie qualitative, fondée sur l'analyse d'une soixantaine d'accords, l'observation approfondie d'une dizaine de PME en ARTT depuis un ou deux ans et elles-mêmes engagées dans l'évaluation de leur démarche, des entretiens semi-directifs avec les dirigeants, DRH et responsables ARTT.

L'étude montre les résultats suivants. Elle souligne tout d'abord l'identité des déterminants économiques, organisationnels et sociaux qui ont conduit les entreprises à conclure un accord et montre que l'ARTT obéit avant tout à une logique de rationalisation. L'annualisation du temps de travail répond en effet aux besoins de flexibilité et de réactivité des entreprises, favorise la productivité du travail et du capital, permet d'améliorer le service au client et de stabiliser des personnels sous contrat précaire. Elle met en évidence la centralité des dirigeants et le rôle d'un management de proximité dans la conduite et la réussite d'un accord d'ARTT. Enfin elle analyse l'incidence de l'ARTT sur les dynamiques organisationnelles. D'une part elle montre qu'on ne peut pas réduire efficacement le temps de travail sans repenser le fonctionnement de l'entreprise. D'autre part elle constate que les changements qui accompagnent l'ARTT débouchent sur une formalisation accrue du travail et des modes d'organisation des PME. L'ARTT peut transformer une contrainte juridique en opportunité de création de valeur s'il est appréhendé comme un dispositif de gestion favorisant de nouveaux arrangements entre les hommes, les produits, les règles et les outils. Il implique l'apprentissage de nouvelles règles et normes comportementales, qui suppose en PME notamment, un renforcement ou une redéfinition des pratiques de gestion des ressources humaines.

[Lire Texte Intégral](#)

Rationalités stratégiques et développement de la PME. L'exemple du littoral dunkerquois

Gérard Kokou DOKOU

Maître de Conférences à l'Université du Littoral Côte d'Opale, Département Techniques de Commercialisation de l'IUT ST-Omer/Dunkerque, France. Responsable de l'ERIME (Equipe de Recherche sur l'Ingénierie et le Management des Espaces littoraux et fluviaux) de l'IMN (Institut des Mers du Nord, labellisé Laboratoire n°1702; Dunkerque, France) et associé au CLAREE-CNRS (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, Lille, France). L'apprentissage entrepreneurial et stratégique, les rôles et fonctions de la Direction générale dans l'entreprise constituent son principal thème de recherche.

21 Quai de la Citadelle, B.P. 5528
59383 Dunkerque cedex 01, France.

E-Mail : gdokou@nordnet.fr
(33). 03. 28. 23. 71. 00
Fax : (33) 03. 28. 23. 71. 10
ou 03. 28. 23. 70. 70
ou 03. 28. 23. 70. 71

Lire Texte Intégral

Mots clés :

Rationalité stratégique
Représentations
Rationalité organisationnelle et commerciale
Valeur globale
Innovation
Stratégies de développement de la PME

Résumé

Le système de représentations du dirigeant de la PME joue un rôle de "filtre" dans le choix des stratégies de développement. Mais comment appréhender des dispositifs permettant d'améliorer la qualité de ce "filtre"? Telle est la question principale à laquelle tente de répondre cette étude. En fait, il est généralement admis que les facteurs déterminants l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de développement des entreprises sont multiples et variés. De ce fait, ils soulèvent des interrogations quant aux démarches qui assurent à ce processus, rationalité absolue ou relative et universalité. De par ses définitions, la stratégie est la mise en œuvre des choix et préférences des acteurs clés de l'entreprise. La littérature conceptuelle en stratégie la fonde par deux inter-axes: le premier relève de la logique des facteurs et le second, celle des acteurs. Le premier autorise la rationalité quelle qu'elle soit. En effet, il traite des questions relatives aux dotations de l'entreprise en ressources adéquates pour faire face aux menaces-opportunités qui caractérisent l'environnement.

Or celui-ci est instable tout comme les ressources internes qui le deviennent; ce qui confère au système d'information la délicate mission de fournir de multiples et diverses données, à charge aux managers de les décoder et les interpréter. Ce "fratras" d'éléments complexes, car inter reliés, ne se prête facilement à la lecture et à la compréhension, à moins d'un recours à un système de valeurs. Celui-ci permet un arbitrage et attribue à l'interprétation et à la compréhension un sens contextuel, situé. De ce fait, il s'oppose à l'universalisme et s'inscrit dans la limite à la rationalité.

Finalement, les acteurs se réfugient dans les compréhensions "réductrices", au gré de leurs différents attributs, s'engageant ainsi dans une trajectoire dans laquelle l'apprentissage leur assure une cohérence en fonction de leurs intentions fondamentales.

Page Suivante

Tels sont les constats tirés de l'étude sur les PME du Dunkerquois à travers une double démarche: qualitative et quantitative. La première a consisté en neuf entretiens approfondis de 2 heures en moyenne, et la seconde, un traitement statistique portant sur soixante questionnaires exploitables justifiant l'utilisation du CHI2 et de l'analyse discriminante. Les PME ayant fait l'objet de l'étude sont de type industriel avec les principales caractéristiques suivantes: les effectifs sériés en trois tranches (-10 salariés, 10 à 49 et 50 et +), la formation de base (technique, autodidacte et gestion), le parcours professionnel du dirigeant (salarié, propriétaire et expérience internationale), ancienneté dans le secteur et dans l'entreprise, la formation de base et le CA des trois dernières années.

Le guide d'entretien comporte quatre thématiques fondamentales: l'observation des marchés et la veille informationnelle, les valeurs du dirigeant et celles de l'entreprise, les objectifs fondamentaux de l'entreprise et les types de stratégies mises en œuvres.

L'étude a abouti à trois types d'entrepreneurs en fonction des déterminants stratégiques:

1. La prééminence du contexte interne; l'entrepreneur privilégie la rationalité organisationnelle avec insistance sur la stratégie de consolidation et de rentabilité. Les fonctions "production" et "personnel" y sont valorisées. Les rationalités du dirigeant sont centrées sur le contexte interne ; les freins au développement de stratégies et à l'exploitation des marchés sont internes. Ils concernent essentiellement le potentiel humain, les ressources et les valeurs organisationnelles.
2. La rationalité commerciale: l'entrepreneur construit l'environnement à partir de trois composantes principales que sont: la conjoncture, la concurrence et la clientèle. Celle-ci est hiérarchisée en clients ponctuels, clients à risques et en clients stratégiques.
3. La rationalité de la valeur globale: les décisions stratégiques relèvent, le plus souvent, d'une démarche organisée et réfléchie dans une perspective de maîtrise des facteurs clés de succès centrés sur la culture d'innovation et de cohérence organisationnelle.

Le rôle prépondérant du dirigeant de la PME en matière de gestion stratégique se trouve confirmé. Pour lui permettre de passer d'une rationalité partielle à la rationalité de la valeur globale, il n'est pas question de fournir des prescriptions par analogie à la grande entreprise. Il nous faut des propositions d'action à la fois originales et adaptées presque à chaque cas. C'est dans cette perspective que s'inscrit le mécanisme d'accompagnement managérial et industriel de la PME. Il s'agit de la mise en place d'un réseau d'exploitation de compétences en matière d'innovation favorisant l'apprentissage stratégique. Les contours de ce réseau et les conditions de son efficacité restent à préciser au regard du profil du dirigeant et du contexte de son organisation.

Lire Texte Intégral

L'entreprise et son territoire dans le cadre d'un système productif localisé : le cas de la cité de l'initiative.

Najib EL OUALIDI

Doctorant

CLAREE – IAE de Lille

104, avenue du Peuple Belge - 59043 Lille Cedex

Tél. : (+33) 03 20 12 34 50 - Fax : (+33) 03 20 12 34 00

eloualidi@zoe.iae.univ-lille1.fr

[Lire Texte Intégral](#)

2/51 Chemin des Tisserands - 59650 Villeneuve d'Ascq.

Tél. (+33) 03 20 91 71 69 - Fax. (+33) 03 20 91 46 81

Philippe VAESKEN

Maître de conférences associé

CLAREE – IAE de Lille

104, avenue du Peuple Belge - 59043 Lille Cedex

Tél. : (+33) 03 20 12 34 50 - Fax : (+33) 03 20 12 34 00

p.vaesken@iae.univ-lille1.fr

31, rue Lavoisier - 59130 Lambersart

Tél. : (+33) 03 20 08 73 80

Mots-clés :

Action collective

Aménagement du territoire

Coopération inter-firmes

Développement économique local

Entreprises

Environnement

Epaisseur institutionnelle

Jeu d'acteurs

PME/PMI

Proximité

Réseau

Stratégie

Système Productif Localisé

Territoire.

Résumé

Question et problématique de la recherche :

L'objet de la présente communication est d'identifier les impacts des Systèmes Productifs Localisés (SPL) sur les modes de fonctionnement des entreprises qui adhèrent à ce système. Nous présentons le cadre spécifique de la Cité de l'Initiative, reconnue par la DATAR comme SPL, en insistant sur les apports de cette structure en ce qui concerne l'insertion des entreprises adhérentes dans des réseaux externes et locaux, mais aussi en soulignant les relations internes à la cité qui existent entre les entreprises.

La question centrale qui se pose est de savoir en quoi le cadre local peut influencer le développement de l'entreprise ? La question induite revient à identifier comment ces chefs d'entreprises usent de cet avantage compétitif qu'est le territoire ? Une question s'impose alors : quelles sont les "règles du jeu" pour les dirigeants intégrant un système productif localisé ? Autrement dit, le principe de système productif localisé conduit-il le dirigeant à entrer dans le cadre d'une action collective qui contribue au développement d'avantages territoriaux spécifiques ?

[Page Suivante](#)

L'hypothèse que nous proposons de tester dans cet article est la suivante : Une entreprise qui sollicite ou utilise les axes de développement d'un système productif localisé a plus de chances de succès qu'une entreprise "autonome" (au sens hors du territoire du SPL).

Approches théoriques et méthodes d'investigation :

Nous repons l'ensemble de nos travaux sur les bases conceptuels et théoriques de l'environnement de l'entreprise. Partant de l'analyse de la connaissance de l'environnement issus des travaux des auteurs fondamentaux, nous abordons le concept de territoire qui prends naissance dans l'analyse contemporaine des économistes et de certains auteurs en sciences de gestion. Ce qui nous conduit à discuter des relations qui peuvent exister entre l'entreprise et son environnement spécifique : le territoire.

Pour asseoir cette recherche, nous pratiquons une monographie d'un Système Productif Localisé : la cité de l'initiative à Roubaix. Celle-ci, est effectuée à partir d'entretiens avec les dirigeants de la structure ainsi qu'avec les dirigeants des entreprises qui adhèrent à ce système.

Résultats, apports et limites :

Le résultat essentiel de ce travail souligne qu'il peut exister une interaction forte entre un réseau de PME/PMI structuré autour d'un métier et un réseau institutionnel localisé. Cette interaction est constitutive d'un environnement territorial dans lequel évolue la PME/PMI. Toutefois, cette articulation entre ces deux sphères est d'autant plus efficace qu'il existe une structure d'animation reconnue et légitime.

L'intérêt de cette recherche repose sur l'explication et la méthode de mise en œuvre et de fonctionnement de cette structure. Cependant, il faut souligner que cette situation reste peu présente sur le territoire national. Il convient de continuer l'investigation sur des territoires non constitués en SPL, mais également auprès d'entreprises qui n'adhèrent pas à ce système. De plus, il nous est donné d'approfondir notre travail afin d'identifier les conséquences spécifiques en termes de gestion et de stratégie pour les entreprises qui participent à un SPL.

[Lire Texte Intégral](#)

Processus entrepreneurial et recherche en entrepreneuriat : les apports d'une approche perceptuelle et empirique du domaine.

Alain FAYOLLE

Professeur EM LYON

UPR Hommes et Stratégies
23, avenue Guy de Collongue
BP 174 - 69132 Ecully cédex
Tel. 04 78 33 77 03
Fax. 04 78 33 79 27
Email fayollea@em-lyon.com

Lire Texte Intégral

Mots-clés :

Recherches
Ecoles de pensée
Approches méthodologiques
Positions épistémologiques en entrepreneuriat
Processus entrepreneurial
Perceptions d'experts et de praticiens
Regards sur l'entrepreneur et l'entrepreneuriat

Résumé

Problématique de la recherche :

Le champ de l'entrepreneuriat est éclaté et ses multiples composantes sont observées et analysées par des économistes, des sociologues, des historiens, des psychologues, des spécialistes des sciences du comportement ou des sciences de gestion.

Les approches disciplinaires indépendantes ne suffisent plus, aujourd'hui, pour progresser dans la connaissance du phénomène entrepreneurial qui apparaît de plus en plus complexe, dans sa diversité, son hétérogénéité et sa multidimensionnalité.

L'approche processuelle du phénomène entrepreneurial est, semble-t-il aujourd'hui, privilégiée par de nombreux chercheurs. Cependant, de notre point de vue, ce courant de recherche ne nous apparaît pas suffisamment fondé et ancré dans des préoccupations ou des demandes émanant de la société et des principaux acteurs concernés ou dans des validations empiriques. Dans le but de renforcer la pertinence et la légitimité de l'approche processuelle, nous avons souhaité confronter un cadre théorique existant (Cunningham et Lischeron, 1991) à un terrain composé d'experts, de professionnels et de praticiens du domaine de l'entrepreneuriat.

Approche méthodologique :

L'appel à des spécialistes, ceux qui détiennent une connaissance théorique et/ou pratique sur le sujet, peut permettre de faire progresser la connaissance, en général, dans des domaines émergents et très faiblement structurés. Nous avons donc souhaité mesurer les perceptions d'experts et de spécialistes de l'entrepreneuriat, relatives à l'idée qu'ils se font de ce qu'est (ou n'est pas) l'entrepreneuriat. Non pas en leur demandant de définir (en donnant leur propre définition), dans l'absolu, le concept ou en les faisant réagir par rapport à des propriétés ou éléments caractérisant le champ de l'entrepreneuriat ou l'entrepreneur. Mais en leur proposant six affirmations fortes, issues des travaux de Cunningham et Lischeron (1991), concernant six écoles de pensée couvrant d'une façon assez complète le domaine et en leur demandant d'indiquer, pour chacune d'entre-elles, leur degré d'approbation.

Page Suivante

Notre terrain est composé d'experts, de professionnels et de praticiens de l'entrepreneuriat, que nous avons interrogés, à l'aide d'un questionnaire fermé, au cours du premier semestre 1999. Trois groupes ont été privilégiés et ont constitué la base de notre échantillon : un groupe de 60 entrepreneurs (en activité depuis moins de 10 ans), un groupe de 51 professeurs (ou maîtres de conférences) spécialisés et/ou impliqués fortement dans l'enseignement et la recherche en entrepreneuriat, et enfin un groupe de 31 professionnels de la création d'entreprise (consultants, banquiers, responsables d'organismes spécialisés, chargés d'affaires dans des sociétés de capital risque et des collectivités territoriales,...). Notre échantillon comprend donc 142 individus qui combinent des connaissances pratiques et théoriques très importantes dans le domaine de l'entrepreneuriat. Bien qu'aucune question ouverte n'ait été posée, certaines personnes ont souhaité réagir par rapport au questionnaire, pour apporter des éléments complémentaires ou développer d'autres points de vue. Nous avons intégré toutes les données recueillies dans notre processus de traitement et d'analyse.

Résultats, apports et limites :

La dimension " entrepreneur inné " mise à part , le degré d'approbation des experts sur l'ensemble des affirmations est élevé. Notons que les personnes consultées ont tendance à minimiser les aspects du comportement entrepreneurial liés à des déterminismes et à des traits durs de la personnalité, et à maximiser ceux qui sont liés à des compétences et aptitudes managériales, qui s'acquièrent et s'apprennent plus facilement. L'image qui est ici renvoyée est celle d'un entrepreneur " construit ", façonné par de multiples apprentissages, avant et pendant l'acte entrepreneurial. Filion (1997) souligne l'importance de ces processus d'apprentissage et de définition des besoins d'apprentissage.

Les perceptions consolidées des experts indiquent une tendance globale qui ne transcrit pas toujours la diversité des points de vue individuels. L'image qu'ils donnent, à ce niveau, de l'entrepreneuriat est bien celle, en tout cas, d'un phénomène multifacettes où chaque dimension a son importance et n'a de sens que par rapport aux autres et dans un contexte d'action déterminé. Cunningham et Lischeron (1991) ont d'ailleurs établi des liens entre ces différentes facettes (les 6 écoles de pensée) et ont suggéré l'importance de quatre dimensions qui les regroupent dans une logique de processus : " evaluating self ", " recognizing opportunities ", acting and managing ", " reassessing need for change ".

Dans ces conditions, il n'est pas possible, selon nous, de comprendre le phénomène entrepreneurial en isolant, pour l'étudier, une facette des autres. Chacune contribue à éclairer l'objet sous un certain angle. C'est la prise en compte de toutes les facettes et de toutes les variables qui permettra, à un moment donné, et pour l'ensemble des " moments ", d'éclairer complètement l'objet et donc, peut-être, de mieux le saisir pour le décrire, l'expliquer et le comprendre. Nous apportons, d'une certaine façon, à travers nos résultats et leur interprétation la confirmation empirique de la pertinence de l'approche processuelle dans l'observation scientifique de l'entrepreneuriat vu comme un phénomène multi-facettes. Les limites de notre travail sont nombreuses. Celles qui nous apparaissent les plus importantes sont tout d'abord liées au traitement et à l'analyse des données concernant les individus de notre échantillon. Des nuances auraient vraisemblablement pu être apportées en caractérisant et catégorisant davantage les différents groupes, en utilisant, par exemple, des critères reliés à l'éducation, la formation, l'origine sociale, l'expérience et/ou la pratique de l'entrepreneuriat des répondants. D'autres limites viennent enfin des biais inévitables liés à l'utilisation de ce type de questionnaire. Malgré les précautions prises, nous ne sommes, en effet, jamais tout à fait certain d'avoir réussi à éliminer complètement les imprécisions ou les ambiguïtés sémantiques et donc les risques de mauvaise compréhension et/ou d'interprétation erronée d'une affirmation proposée.

Lire Texte Intégral

L'influence de la structure de propriété des sociétés de capital de risque québécoises sur leur processus décisionnel

Wassim FERJANI

Étudiant à la Maîtrise en gestion des PME et de leur environnement

Université du Québec à Trois-Rivières

Département des sciences de la gestion et de l'économie, Pavillon Ringuet

3351, boulevard des Forges, Trois-Rivières (Québec), G9A 5H7

Téléphone : (819) 376-5011, poste 3128.

Courriel : Wassim_Ferjani@hotmail.com.

[Lire Texte Intégral](#)

Claude MATHIEU

Professeur de finance au Département des sciences de la gestion et de l'économie et responsable du Diplôme d'études supérieures spécialisées en finance

Université du Québec à Trois-Rivières, Pavillon Ringuet

3351, boulevard des Forges, Trois-Rivières (Québec), G9A 5H7

Téléphone : (819) 376-5011, poste 3148.

Courriel : Claude_Mathieu@uqtr.quebec.ca.

Robert BEAUDOIN

Professeur de finance au Département des sciences de la gestion et de l'économie et chercheur à l'Institut de recherche sur les PME

Université du Québec à Trois-Rivières, Pavillon Ringuet

3351, boulevard des Forges, Trois-Rivières (Québec), G9A 5H7

Téléphone : (819) 376-5235, poste 4025.

Courriel : Robert_Beaudoin@uqtr.quebec.ca.

Mots clés :

Capital risque

Processus décisionnel

Structure de propriété

Sélection de projet

Évaluation de projet

Activités post-investissement

Mission

Résumé

Le principal objectif de cette recherche est de déterminer l'influence de la structure de propriété sur le processus décisionnel des sociétés de capital de risque. La littérature distingue trois types de propriété pour les sociétés de capital de risque : les SCR privées, les SCR publiques et les SCR hybrides, mais aucune étude à notre connaissance n'a relié empiriquement le type de propriété au processus décisionnel utilisé. Pour atteindre cet objectif, nous avons développé à partir d'une recension de la littérature récente, un modèle décrivant le processus décisionnel des sociétés de capital de risque en matière d'investissement. Nous avons ensuite validé ce modèle auprès de trois sociétés de capital de risque québécoises, deux privées et une semi-privée (hybride), en essayant d'établir l'influence de la structure de propriété de la SCR sur son processus de décision.

Étant donné le caractère particulier de cette recherche, des entrevues en profondeur semi-dirigées ont été préconisées. Nous avons d'abord construit un questionnaire d'une centaine de questions couvrant les principales étapes du modèle. Le questionnaire se compose exclusivement de questions ouvertes dans le but d'obtenir le maximum d'informations.

[Page Suivante](#)

L'échantillon de trois sociétés de capital de risque québécoises est très représentatif de l'industrie au Québec ce qui, dans les circonstances, nous porte à croire que nos observations peuvent très bien servir de base à une possible généralisation du comportement de ces sociétés.

Le modèle de décision développé à partir de la littérature récente comprend 5 étapes principales qui sont : l'origine de la demande d'investissement, la sélection, l'évaluation, la structuration et les activités post-investissement. Il s'avère que cette structure est un très bon reflet des pratiques courantes des SCR québécoises analysées. Seules la considération d'une deuxième ronde de négociations et la présence explicite d'une phase d'inspection juridique (l'étape de la vérification diligente) sont nouvelles. Les autres différences dépendent essentiellement de considérations financières.

Au niveau de l'influence de la propriété sur le processus de décision, cette étude exploratoire soulève aucune différence significative. Les distinctions sont issues davantage de l'interaction entre la mission et les critères spécifiques. Il s'avère donc que l'identification de la mission est l'élément important. Si la mission d'une SCR est d'intervenir très tôt dans le développement d'une PME, alors la SCR établira ses critères spécifiques en conséquence et passera beaucoup de temps au niveau des activités pré-investissement étant donné le peu d'historique disponible sur la PME. Au contraire, si la mission est d'intervenir plus tardivement dans le stade de développement de la PME, la présence d'un historique plus long facilite les activités pré-investissement, surtout si la PME a déjà bénéficié de financement d'un autre investisseur externe..

Cette étude suggère aussi que peu importe la propriété et le moment d'intervention de la SCR dans le stade de développement des PME, les actions ordinaires, la qualité de l'équipe managériale et le dessaisissement total seront favorisés. Enfin, les SCR privées procèdent davantage à une recherche active afin de déceler des opportunités d'investissement étant donné la nature compétitive de leur marché et de leur expertise, et interviennent plus tôt (sujet à leur mission) dans le développement des PME afin de maximiser leur rendement sur investissement.

Naturellement, ces résultats ne peuvent être généralisés à l'ensemble des SCR québécoises, ni canadiennes, même si l'échantillon est représentatif. C'est une première étude du genre et beaucoup reste à faire. Certaines extensions peuvent être envisagées. D'abord, la considération de SCR dans d'autres régions améliorerait la généralisation de notre modèle. Des entrevues additionnelles auprès d'autres SCR privées et hybrides qui interviennent à des stades différents auprès des PME permettraient de confirmer et de solidifier nos conclusions. Une troisième avenue de recherche serait l'inclusion des SCR publiques. Le suivi à travers le processus de demandes rejetées et de demandes acceptées permettrait de préciser les étapes et les critères utilisés, au même titre que des interviews d'entrepreneurs qui ont obtenu du financement en capital de risque.

[Lire Texte Intégral](#)

PME et appartenance à un groupe.

Quels impacts sur les comportements d'innovation des entreprises alsaciennes ?

Nathalie GARTISER-SCHNEIDER

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

ENSAIS (Ecole Nationale Supérieure des Arts et de l'Industrie)

24 Boulevard de la Victoire

67 084 STRASBOURG Cedex

Tél : 03 88 14 47 00

Fax : 03 88 24 14 90

e-mail : gartiser@cournot.u-strasbg.fr

Lire Texte Intégral

Résumé

L'objectif de cette communication est de voir si la taille et l'appartenance à un groupe peut avoir un impact sur le comportement des PME en matière de gestion et d'organisation de leur activité d'innovation. L'analyse de cette activité est basée sur les théories des organisations et propose trois approches permettant d'identifier des variables d'analyse. La théorie de la contingence structurelle transposée à notre analyse nous permet ainsi de mettre en évidence des différences de comportement des firmes liée à leur taille et à leur appartenance à un groupe.

Les caractéristiques et les spécificités de la PME : favorables ou défavorables à l'intégration logistique ?

René GÉLINAS

Professeur

Yvon BIGRAS

Professeur

Université du Québec à Trois-Rivières
Département des sciences de la gestion et de l'économie
et Institut de recherche sur les PME
C.P. 500, Trois-Rivières (Québec)
Canada G9A 5H7
Tél.: (819) 376-5080 poste 3120
Fax: (819) 376-5079
e-mail: Gelinare@neptune.uqtr.quebec.ca
Yvon_Bigras@uqtr.quebec.ca

[Lire Texte Intégral](#)

Mots-clés :

Logistique
PME
Management
Organisation
Stratégie

Résumé

L'intégration logistique, pour les PME, représente un défi important lié au management moderne. De plus en plus de PME subissent les pressions des grandes entreprises manufacturières pour modifier leur mode traditionnel de gestion, tant sur le plan opérationnel qu'organisationnel, en faveur d'un système intégré permettant d'accroître la vitesse des flux physiques et informationnels, de synchroniser la demande avec l'offre ainsi que de gérer au plus juste les transactions. La littérature récente discute abondamment de la gestion intégrée de la chaîne logistique mais il s'avère que la majorité des études abordent cette problématique sous l'angle de la grande entreprise. Considérant l'importance de la PME dans l'économie des pays industrialisés et constatant qu'un nombre sans cesse croissant de ces PME verra leur mode de gestion modifié au profit de pratiques intégratrices sur le plan de la logistique, il nous apparaît pertinent d'analyser les caractéristiques et les spécificités de la PME afin de cibler celles qui sont favorables ou encore défavorables à l'intégration logistique.

Notre synthèse repose d'abord sur une revue de la littérature de ce qui a été écrit sur les PME et la logistique. Comme on le constatera, cette littérature est relativement peu abondante malgré l'intérêt en gestion, depuis une dizaine d'années, pour la logistique et la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement (supply chain management). Par la suite, nous avons analysé les caractéristiques et spécificités des PME en rapport à ces nouvelles chaînes logistiques intégrées. Cette analyse s'appuie sur une revue de la documentation traitant aussi bien de façon empirique que théorique, des différences entre PME et grandes entreprises, ainsi que de la logistique en contexte de PME. La discussion sur l'adéquation de la gestion intégrée de la chaîne logistique pour les PME repose sur la synthèse de Julien (GREPME, 1994) qui fait ressortir une typologie avec quatre axes de spécificités : la gestion, la spécialisation/formalisation, le système d'information et la planification stratégique. De plus, à partir de nos travaux en cours à l'INRPME, nous faisons intervenir un cinquième niveau fondamental d'analyse pour l'intégration logistique, à savoir la gestion des opérations dans les PME. Sur la base d'une étude récente, réalisée pour le Ministère des Transports du Québec, quelques statistiques préliminaires seront présentées afin d'appuyer nos conclusions.

[Page Suivante](#)

Ce travail nous a permis de constater que le développement des compétences logistiques et leur déploiement en tant qu'atout concurrentiel est plutôt l'apanage des grandes entreprises. Pour plusieurs PME, l'intégration à une chaîne logistique se fait très souvent à partir d'une impulsion initiale provenant de ses clients ou de ses donneurs d'ordres. Cette transformation des relations entre entreprises se fait dans le contexte d'un éclatement des systèmes de production et du repositionnement des activités des entreprises sur leurs compétences de base. Pourtant, les PME demeurent essentiellement réactives par rapport à ces enjeux. En fait, ce qui fait souvent la force de la PME peut parfois constituer des faiblesses dans un processus de gestion intégrée de la chaîne logistique. Cette étude demeure exploratoire et si elle a permis d'identifier certains enjeux pour les PME, il reste à analyser de façon plus spécifique les différentes stratégies d'adaptation des PME à ces nouvelles chaînes logistiques.

[Lire Texte Intégral](#)

Modèle de prise de décision et d'utilisation de l'information environnementale pour l'intégration de l'environnement par la PME / PMI

Natacha GONDRAN ^{1, 2}

Christian BRODHAG ¹

1 : Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne

Centre SITE,

158, cours Fauriel

42023 Saint-Etienne cedex 2 France

ngondran@emse.fr

Téléphone : 04 77 42 01 75

2 : Thèse financée par l'ADEME, France

[Lire Texte Intégral](#)

Mots clés :

PME

Information environnementale

Diagnostic environnemental

Prise en compte de l'environnement

Résumé

Question de la recherche et problématique

Pour assurer leur pérennité, les PME ne peuvent plus ignorer les enjeux réglementaires, économiques, stratégiques et managériaux liés à une diminution de leurs impacts négatifs sur l'environnement. De nombreux acteurs proposent aujourd'hui projets et information environnementale pour les aider à intégrer l'environnement. Cependant, des difficultés d'accès de ces petites structures à l'information environnementale sont constatées. Le postulat de l'information parfaite de l'acteur économique rationnel, à la base de l'économie classique, ne peut donc être appliquée à la gestion environnementale des PME : les approches réglementaires et fiscales de l'Etat doivent être complétées par une approche spécifique en matière d'information. Cette étude évalue les besoins en information environnementale des PME / PMI. Pour cela, nous modélisons le système d'information environnementale de ces petites entreprises afin de clarifier leurs flux et canaux d'information. Nous avons adapté à cette fin le modèle du méta-système de VAN GIGCH (1987) au cas de la prise de décision environnementale, puis nous présentons une typologie thématique des informations environnementales proposées.

Méthodes d'investigation empiriques

Deux types de méthodes d'investigation empiriques ont été suivies : enquête par questionnaire et étude plus approfondie d'un cas réel. Les méthodes suivies sont décrites ci-dessous.

[Page Suivante](#)

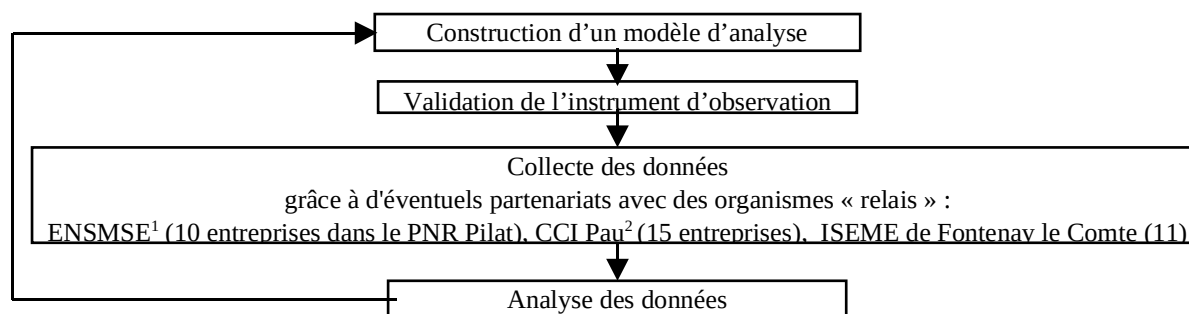


Figure 1. Méthode d'investigation suivie pour l'enquête par questionnaire

1. Responsable de l'étude : Natacha Gondran, ENS des Mines de Saint-Etienne
2. Responsable de l'étude : Patricia Roques, CCI de Pau, 21, rue Louis Barthou, BP 128, 64001 PAU
3. Responsable de l'étude : Michel Lagoutte, 4 rue Belgrand, 75020 PARIS

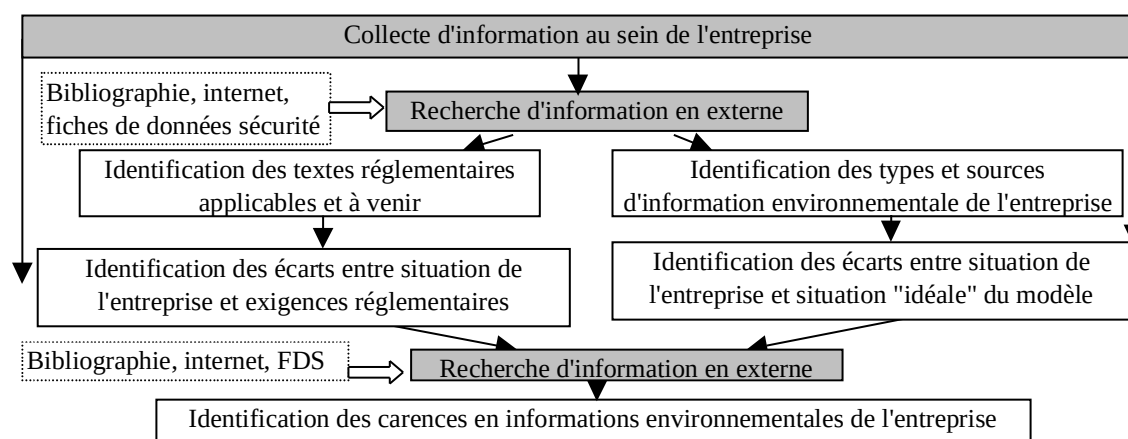


Figure 2. Méthode suivie pour l'étude de cas approfondie

Résultats, apports et limites de l'étude

Afin d'analyser le système d'information environnementale des PME / PMI, nous avons intégré les notions d'évolution chronologique et cyclique, de remontée des rationalités vers les méta-niveaux décisionnels précédents ainsi que la prise en compte des diverses parties intéressées externes, au modèle du méta-système de VAN GIGCH (1987). Nous proposons également une typologie de l'information environnementale en cinq classes : l'environnement, les moyens d'intégrer l'environnement, les acteurs, les événements et les références.

L'enquête montre que les chefs d'entreprise désirent recevoir une information (sur la réglementation et les techniques à mettre en œuvre) spécifique à leur secteur d'activité simples, concrètes, cohérentes et pertinentes (aboutissant à des actions précises). Leur canal d'information préféré est un intermédiaire humain, susceptible de se situer à l'intersection entre une approche par secteur d'activité et une approche territoriale afin d'adapter de traiter l'information du niveau général à la spécificité structurelle et géographique de la PME. Les enquêtes ont été réalisées par trois acteurs différents (chercheur, chargé de mission environnement de la CCI et étudiants) dans trois régions. Des biais sont inéluctables: la représentativité (par secteur d'activité et taille d'entreprise) ne peut être totalement assurée car toutes les entreprises sollicitées n'acceptent pas l'entretien (le taux d'acceptation varie de 19 % à 50 %). Les petites entreprises et celles qui se sentent le plus concernées par l'intégration de l'environnement sont sur-représentées. Un biais est également introduit par le statut de l'enquêteur.

L'étude de cas approfondie permet d'illustrer notre modèle de prise de décision environnementale en trois étapes (opérationnelle - stratégique - tactique). La classification des informations en quatre types de rationalité (substantive, procédurale, évaluative et structurelle) permet de déterminer les informations, jusqu'alors absentes du processus décisionnel de l'entreprise, qui paraissent cruciales pour prendre des décisions optimales du point de vue de l'environnement et de la pérennité de l'entreprise. Cependant, l'étude est trop récente pour connaître les conséquences de cet apport d'information et analyser l'évolution réelle du comportement environnemental de l'entreprise.

Par la mise en évidence des besoins en information environnementale des entreprise, ce modèle pourrait être la base d'un système informatique de diffusion d'information environnementale.

L'environnement perçu des PME Internet

Gaël GUEGUEN

ERFI, Université Montpellier I
GREG, Université Montpellier III

Lire Texte Intégral

Adresse personnelle :
Résidence "le 24", n°624
23, rue du faubourg Boutonnet
34090 Montpellier
04.67.04.10.72.
gueguen@sciencesdegestion.com
www.sciencesdegestion.com

Adresse professionnelle :
ERFI
Faculté de gestion
Espace Richter - Bât. E
BP 9659 - 34054 Montpellier cedex 1
gueguen@isem.univ-montp1.fr
www.erfi.univ-montp1.fr

Mots clefs :

Environnement
PME
Internet
Comparaison
Turbulences
Secteur émergent

Résumé

1. Question de recherche et problématique.

Le secteur Internet est jeune et, de ce fait, peu d'analyses ont été menées sur sa structure et ses composantes. Le travail proposé souhaite envisager les diverses perceptions qu'entretiennent les dirigeants des PME de ce secteur d'activité avec leur environnement et avec leur niveau de performance. Le but sera essentiellement descriptif et permettra de qualifier les diverses dimensions environnementales, généralement utilisées dans la littérature. Afin d'avoir un repère d'analyse, les perceptions d'un échantillon de PME non Internet seront également mesurées dans un but de comparaison.

En somme, nous voulons brosser un "portrait" de l'environnement perçu d'entreprises évoluant dans un secteur émergent pouvant présenter des caractéristiques d'incertitude, de dynamisme, de complexité et de turbulence qui entraînent l'absence de règles du jeu concurrentiel. Notre interrogation principale sera donc de savoir comment se caractérise l'environnement perçu des PME Internet.

2. Méthodes d'investigation.

L'enquête, administrée exclusivement par Internet, est menée sur 242 entreprises. 162 appartiennent au secteur Internet et 80 s'apparentent à d'autres secteurs d'activités. L'étude porte sur quatre dimensions environnementales perçues relevées dans la littérature : la complexité, l'incertitude, le dynamisme et la turbulence. Par ailleurs, une mesure de différentes variables de performances est effectuée.

Après avoir effectué une comparaison par secteur d'activité entre items à l'aide de tests de Student, nous procéderons à la construction des échelles de mesure. Pour ce faire, nous réaliserons des analyses en composantes principales tout en évaluant la cohérence interne de nos construits.

Page Suivante

3. Résultats, apports et limites de l'étude.

Les résultats montrent que les PME Internet connaissent un dynamisme et une turbulence environnementale perçue supérieures aux PME non Internet. Par contre, ni la complexité, ni l'incertitude environnementale perçue n'apparaissent significativement différentes entre secteurs, ce qui peut être le résultat le plus intéressant. La performance, mesurée à l'aide d'instruments perceptuels, apparaît comme plus élevée pour les PME Internet.

Il en ressort que les PME analysées sont des TPE d'émergence, car résultant d'opportunités technologiques ou commerciales offertes en terme d'idées ou de produits par les nouvelles activités, prospérant dans des environnements turbulents, complexes et accessibles. Leur petite taille leur permettant de s'insérer et d'évoluer dans un secteur en pleine évolution.

Cependant, notre recherche comporte de fortes limites telle que l'absence de données objectives permettant d'expliquer les perceptions relevées ou encore l'absence de l'étude des relations causales. Notre travail se veut avant tout descriptif afin d'évaluer l'environnement des PME Internet et doit être considéré comme une première étape dans des travaux à but confirmatoire.

[Lire Texte Intégral](#)

Le « Corporate governance » dans les sociétés cotées sur l'Euro NM : étude exploratoire

Frank JANSSEN*

Maître de conférences invité

Centre Européen de la P.M.E., Institut d'Administration et de Gestion

Université Catholique de Louvain

Place des Doyens, 1 1348 Louvain-La-Neuve Belgique

Tél.: +32 (10) 47 84 28 Fax : +32 (10) 47 84 32 E-Mail : janssen@poge.ucl.ac.be

[Lire Texte Intégral](#)

Alexandre BRACONNIER*

Strategy & Competition Analyst

Heidelberger Zement Group

185, Chaussée de la Hulpe, 1170 Bruxelles, Belgique

Tél.: +32.2.678.32.29 Fax : + 32.2.678.32.09

E-Mail : Alexandre.Braconnier@CBRGROUP.COM

Mots-clés :

«Corporate governance»

Euro NM

Asymétrie d'information

Nationalité

Taille

Structure d'actionnariat

L'objectif de cette communication est d'étudier, au travers de l'information circulant entre les sociétés et leurs actionnaires, l'influence de la nationalité, de la taille et du type d'actionnariat des entreprises cotées sur L'Euro NM, marché boursier paneuropéen conçu pour les jeunes entreprises à forte croissance, sur le " corporate governance " au sein de ces firmes.

Sur base des recommandations publiées par la Commission bancaire et financière belge, nous avons identifié les informations constitutives d'un " bon " corporate governance " et recherché dans les rapports annuels pour 1997 d'un échantillon d'entreprises cotées à l'Euro NM si ces informations s'y trouvaient. Nous avons ensuite mesuré s'il existe un lien avec la nationalité des sociétés, leur taille ou leur structure de propriété.

L'harmonisation des critères d'admission aux différents segments nationaux et le fait que les 4 pays membres analysés s'inscrivent dans le modèle continental de financement des entreprises et de structure de l'actionnariat nous laissaient penser que la nationalité n'aurait pas d'influence sur les indications figurant dans les rapports annuels. Il existe toutefois d'importantes différences entre les 4 segments. Les sociétés du Nouveau Marché français sont plus transparentes, ce qui peut s'expliquer par le fait que les autorités boursières françaises, contrairement aux autorités des autres marchés étudiés, ont adopté une démarche contraignante en matière de "corporate governance". Suite à diverses réserves relatives aux tests statistiques, nos résultats à ce propos doivent toutefois être interprétés avec prudence. En ce qui concerne le lien entre taille et " corporate governance ", contrairement à ce qui a été observé sur d'autres marchés boursiers, nos résultats ne démontrent pas d'influence significative de la taille des entreprises de l'Euro NM sur leur communication en matière de " corporate governance ". De même, alors que d'autres études démontrent un impact majeur de la structure de l'actionnariat sur le " corporate governance ", nos résultats nous conduisent à conclure à une absence de lien significatif entre le caractère familial ou non-familial de l'actionnariat et le fait que la firme fournisse ou non des informations en matière de " corporate governance ". Notre étude ne porte que sur les rapports d'une seule année, ce qui limite naturellement notre échantillon et ne conduit qu'à une image statique. La problématique étudiée dans cette communication devrait faire l'objet d'une analyse dynamique, ce qui permettrait de déceler s'il existe un phénomène d'apprentissage au " corporate governance " .

[Lire Texte Intégral](#)

Les PME à forte croissance

Comment gérer l'improvisation de façon cohérente

Pierre-André JULIEN

titulaire de la Chaire Bombardier de l'Institut de recherche sur les PME

Université du Québec à Trois-Rivières

C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, G9A 5H7

tél: 1.819.376-5235

Pierre-Andre_Julien@uqtr.quebec.ca

[Lire Texte Intégral](#)

Mario CARRIER

titulaire de la Chaire Desjardins

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

445, boul. de l'Université, Rouyn-Noranda J9X 5E4

tél. 1.819.762-0971

Mario_Carrier@uqat.quebec.ca

Luc DÉSAULNIERS

professeur à l'Université du Québec à Rimouski

300, Allée des Ursulines, Rimouski G5L 3A1

tél. 1.418.724-1557

Luc_Desaulniers@uqar.quebec.ca

Danièle LUC

professionnelle de recherche au Centre d'études en transformation des organisations

École des Hautes études commerciales de Montréal

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal H3T 2A7

tél. 1.514.340-6019

Daniele.luc@hec.ca

Yvon MARTINEAU

professionnel de recherche

Institut national de recherche scientifique, section Urbanisation

3465, Durocher, Montréal H2X 2C6

tél. 1.514.499-4000

Yvon_martineau@inrs.quebec.ca

Mots clefs :

PME

Forte croissance

Facteurs favorables à la croissance

Freins à la croissance

Organisation apprenante

Leadership

Auto-organisation

Décentralisation

Relations avec le milieu

[Page Suivante](#)

Résumé

Les données tant québécoises qu'internationales montrent que les PME à forte croissance (appelées gazelles, soit les entreprises qui ont plus que doublé leur nombre d'employés dans une croissance en grande partie interne, et pendant une période de cinq ans) ont un impact sur la création d'emplois bien au delà de leur poids dans l'économie. En effet, bien qu'elles comptent pour moins de dix pour cent des entreprises pérennes, elles sont responsables entre 40 et 70 % des nouveaux emplois provenant des ces entreprises. On peut donc comprendre l'intérêt croissant qu'on leur porte et les raisons, évidemment multiples, qui poussent les décideurs et les chercheurs à essayer de préciser leurs caractéristiques et leurs facteurs de succès.

Dans le but de connaître ceux-ci, une étude complexe basée sur deux questionnaires et une longue entrevue avec la direction de 52 PME dont 46 manufacturières et 6 dans les services aux entreprises, ainsi qu'une entrevue avec des intervenants auprès de celles-ci, a été entreprise par un groupe de chercheurs du Québec. Cette étude qui peut s'apparenter à une étude de cas allait ainsi beaucoup plus loin que l'enquête internationale, basée sur un questionnaire postal et portant sur huit pays {Allemagne, Canada (Québec), Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Suède et Grèce; sous la direction du Groupe de travail sur les petites et moyennes entreprises de l'OCDE).

Les résultats montrent qu'au delà de la croissance même du secteur et de stratégies de fusion ou d'acquisition, ces caractéristiques et ces facteurs relèvent de la capacité de ces firmes à gérer le changement interne et externe et donc de leurs pratiques d'auto-réorganisation à mesure que la croissance exige plus de ressources et plus de capacité pour innover et rencontrer ainsi les défis du développement des marchés. Plus précisément, ces résultats montrent, en premier lieu, que l'organisation de ces entreprises est particulièrement complexe, décentralisée, participative et apprenante. En deuxième lieu, leur direction est expérimentée et communicative tant à l'interne qu'à l'externe : elle a pour tâches principales d'apporter de la cohérence au développement de l'entreprise, par une planification flexible et par le partage d'une culture dynamique, et de rechercher de nouvelles occasions d'affaires. Des liens particuliers avec leurs clients, y compris ceux étrangers, constituent la troisième caractéristique de ces entreprises ; cette forte orientation marché est le plus souvent proactive sinon active, à partir d'une stratégie de différenciation qui passe par de l'innovation globale pour répondre aux besoins spécifiques de la clientèle. La quatrième caractéristique est le recours fréquent aux ressources de l'environnement afin de compléter les ressources internes ; ce recours implique notamment des conseillers privés et publics et des contacts particuliers avec des institutions d'enseignement et de R-D, dans le cadre de ce qu'on appelle des réseaux à signaux forts et à signaux faibles.

On peut résumer ces caractéristiques et pratiques par le fait que ces entreprises ont une capacité particulière à gérer l'improvisation dictée par le changement systématique pour rencontrer les besoins changeants de leur clientèle. Elles agissent ainsi un peu à la manière d'un petit orchestre de jazz de qualité profitant du passage de collègues étrangers pour improviser de façon harmonieuse et pousser toujours plus loin l'innovation, charmant et s'attachant un public averti.

Ces résultats confirment plusieurs recherches partielles sur le sujet, bien qu'il y ait encore beaucoup de travail à faire pour approfondir ces pratiques particulières, notamment sur la capacité de ces firmes à surmonter différentes crises de croissance. De plus, il est important de vérifier si les résultats obtenus peuvent être repris ailleurs, puisque l'étude internationale arrive à quelques différences, en particulier en France où les gazelles sont le plus souvent membres de groupes et grandissent en particulier à l'aide de fusion.

[Lire Texte Intégral](#)

PME et croissance : l'apport de la cartographie cognitive

François L'ÉCUYER

Étudiant, Doctorat en administration (D.B.A.)

Université du Québec à Trois-Rivières

5925 Bellefeuille #4

Trois-Rivières, Québec, G9A 6G7

(819) 379-5526

francois_l-ecuyer@uqtr.quebec.ca

[Lire Texte Intégral](#)

Camille CARRIER

Professeur

Université du Québec à Trois-Rivières

Département des sciences de la gestion, C.P. 500

Trois-Rivières, Québec, G9A 5H7

(819) 376-5080 #3124

camille_carrier@uqtr.quebec.ca

Mots clés :

PME

Croissance

Carte cognitive

Méthodes de recherche

Résumé

1. Problématique et question de recherche

Le thème de la croissance des PME s'avère plus que jamais d'actualité. Cet intérêt pour la croissance de la PME se manifeste d'ailleurs dans une littérature fort abondante sur le sujet. Un examen de cette dernière permet de constater que les études sur la croissance de la PME présentent une vision "décontextualisée" de celle-ci, c'est-à-dire qu'elles ne font pas état des circonstances particulières associées aux causes et effets de la croissance d'une entreprise donnée. Elles "isolent" généralement certains facteurs de la réalité dans laquelle ils s'insèrent et essaient de déterminer leur rôle comme variable indépendante ou dépendante. Il pourrait s'avérer enrichissant d'étudier la croissance avec une perspective plus systémique permettant de mieux appréhender les interrelations entre toutes les variables en cause, variables qui seraient non pas prédéterminées par le chercheur mais plutôt identifiées par les acteurs mêmes de cette croissance. La présente étude propose une voie possible à cet égard, en l'occurrence l'utilisation de la cartographie cognitive pour mieux comprendre le phénomène de la croissance de la PME, tel qu'il est envisagé par son propriétaire-dirigeant.

2. Méthode d'investigation

La méthode utilisée pour élaborer la carte cognitive s'inspire de celle développée par Cossette (1998) qui se décompose en quatre phases séquentielles : l'exploration, la validation, l'analyse et la finalisation. La dernière phase a cependant été omise puisqu'elle n'avait apporté aucun changement à la carte cognitive lors de la validation de cette méthode. Cela permet d'identifier les facteurs les plus importants sur ce sujet et de trouver leurs explications et conséquences dans le but de tracer une carte cognitive et d'en faire l'analyse.

Cela a nécessité le choix d'une entreprise ayant eu une croissance récente et importante de même que la préparation d'une rencontre afin de permettre au dirigeant de l'entreprise retenue de bien identifier les facteurs reliés à la croissance

[Page Suivante](#)

de son entreprise. Partant du modèle de Ansoff (1957) sur les différentes stratégies de croissance, la première étape de la rencontre a consisté à explorer l'historique stratégique de l'entreprise avec le dirigeant en identifiant le segment produit/marché d'origine puis à déterminer les segments produit/marché qui ont été ajoutés au cours des années. La seconde étape a consisté à amener le dirigeant à déterminer les facteurs (explications et conséquences) reliés à sa décision d'exploiter chacun de ces nouveaux segments. Ces facteurs liés aux stratégies de croissance au niveau corporatif ont ensuite été explorés plus à fond par l'identification de leurs propres explications et conséquences. Finalement, le dirigeant a été amené à identifier les facteurs ayant eu un effet sur le chiffre d'affaires dans chacun des segments identifiés à la première étape dont le segment d'origine. Les explications et conséquences de chacun de ces facteurs ont aussi été explorés. En reliant ces différents concepts représentés par les facteurs et les stratégies de croissance, nous avons pu tracer une première carte cognitive que nous avons validée auprès du propriétaire-dirigeant rencontré. Cela nous a permis d'en faire l'analyse à l'aide d'un logiciel informatique et de faire ressortir certains éléments intéressants.

3. Résultats, apports et limites

Les résultats obtenus laissent croire que l'outil peut effectivement apporter un éclairage nouveau sur le phénomène en même temps qu'aider un propriétaire-dirigeant à réfléchir à ses propres stratégies à cet égard, même s'il comporte quelques limites et contraintes. L'utilisation de la carte cognitive a permis de mettre en évidence des facteurs ou des variables susceptibles d'avoir un impact important sur la croissance, même si dans certains cas il n'y avait pas de liens directs au départ entre celles-ci et la croissance. De plus, la cartographie cognitive place le propriétaire-dirigeant concerné en position d'explorer chacun des concepts de départ plus en profondeur, l'obligeant ainsi à considérer la croissance dans une perspective systémique et holistique. Nous croyons que l'idée de partir de ces grandes stratégies de croissance pour amorcer l'élaboration de la carte a augmenté la profusion et la richesse des éléments identifiés. Un autre avantage de la carte cognitive est qu'elle permet d'établir une certaine évaluation du poids de certaines variables par rapport à d'autres. Ainsi, elle fait ressortir quelle stratégie domine parmi toutes celles que le sujet envisage, et rend accessible une visualisation de toutes les autres stratégies secondaires et des facteurs susceptibles de les favoriser ou de les entraver. Par ailleurs, nous croyons que l'utilisation de la cartographie cognitive peut s'avérer un outil fort intéressant dans des recherches dont la visée est à la fois de mieux comprendre les stratégies de croissance du dirigeant, telles qu'il se les représente, et de l'aider lui-même à réfléchir à ses propres pratiques. En termes de méthode de recherche utilisée, nous sommes bien conscients qu'une des limites associables à notre façon de procéder pour la présente étude est le fait que les propos utilisés pour élaborer la carte peuvent être empreints de biais. En effet, le propriétaire-dirigeant a été interrogé sur des événements passés alors que la carte ne nous donne accès qu'à ses représentations actuelles. Enfin, nous n'avons bien sûr testé la méthode proposée qu'avec un seul cas et il s'agit certainement là aussi d'une des limites de la présente recherche. Néanmoins, la qualité, la variété et la profusion d'informations riches obtenues par l'expérience en cause nous portent à juger plutôt positivement des perspectives éventuelles d'exploitation de l'outil dans l'étude de la croissance des PME.

Lire Texte Intégral

Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME

Richard LACOURSIÈRE

Professionnel de recherche

[Lire Texte Intégral](#)

Bruno FABI

Professeur

Josée ST-PIERRE

Professeure

Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises

Institut de recherche sur les PME

Université du Québec à Trois-Rivières

Québec, CANADA

Mots-clés :

GRH

PME

Gestion stratégique des ressources humaines

Stratégie

Performance organisationnelle

Performance financière

Résumé

Pour les dirigeants de PME qui ont une décision à prendre, il peut s'avérer difficile d'effectuer un choix quant aux pratiques de GRH à implanter. Y a-t-il des pratiques qui influencent davantage la performance organisationnelle et financière des entreprises? Si oui, quelles sont-elles et dans quelles conditions peut-on les appliquer avec succès? Voilà les questions auxquelles nous nous sommes efforcés de répondre dans cette étude.

Plus précisément, nous avons cherché à vérifier s'il s'avère avantageux pour les PME non seulement de mettre en place différentes pratiques de GRH, mais aussi d'appliquer ces pratiques au plus grand nombre possible d'employés. Dans un deuxième temps, nous avons cherché à identifier un lien entre la présence de certaines pratiques de GRH, la stratégie adoptée par les entreprises et la performance de celles-ci. Nous avons donc recouru, pour notre analyse, à deux approches reconnues en GRH, soit l'approche universelle et l'approche de contingence.

À partir d'un échantillon de 182 PME manufacturières, nous avons analysé l'incidence de différentes pratiques de GRH sur le taux de roulement du personnel, la productivité des entreprises et le taux de rendement des fonds propres, ceci à partir de chiffres réels (états financiers annuels sur une période de trois ans) plutôt qu'à partir des seules perceptions des répondants. Pour catégoriser les stratégies d'entreprises, nous nous sommes inspirés du modèle de Miles & Snow (1978) distinguant entre prospecteurs, analystes et défenseurs. Nous avons recouru au degré d'innovation technologique et de développement de nouveaux produits / marchés pour établir les différentes catégories.

L'hypothèse reflétant la première approche (universelle) a trouvé un support significatif dans la démonstration de la contribution de certaines pratiques à la performance financière des PME. De fait, trois pratiques apparaissent liées à une amélioration du taux de rendement des fonds propres, soit la participation aux profits ($p < .001$), les descriptions de tâches ($p < .05$) et, dans une moindre mesure, la gestion participative ($p < .1$).

[Page Suivante](#)

L'hypothèse reflétant la deuxième approche (de contingence) n'a trouvé quant à elle qu'un support partiel: un lien a pu être établi entre l'application de certaines pratiques de GRH et la stratégie adoptée mais aucune incidence significative sur la performance des PME n'a pu être constatée. Le lien établi suggère que les entreprises de type prospecteur affichent un indice global de GRH plus élevé et qu'elles recourent davantage aux pratiques de descriptions de tâches, évaluation du rendement et formation sur mesure. Les résultats relatifs à cette deuxième hypothèse doivent être interprétés avec prudence, la taille des échantillons ne permettant pas de les généraliser.

Bien que modestes, ces résultats nous apparaissent être à l'image même de la GRH telle qu'on la pratique habituellement dans les PME, c'est-à-dire modestement, avec des ressources limitées et le plus souvent sans aucune expertise sur laquelle s'appuyer pour optimiser le choix des pratiques à mettre en place.

[Lire Texte Intégral](#)

Diagnostic des besoins de soutien des travailleurs autonomes : Problèmes managériaux et pistes de solutions

Sylvie LAFERTÉ

M.Sc.

Etudiante au doctorat en administration
Université du Québec à Trois Rivières
Département des sciences de la gestion et de l'économie
Case Postale 500
Trois Rivières (Québec) Canada G9A 5H7
Téléphone : (819) 372-5519
Courriel : sylvie_laferte@concepta.com

Lire Texte Intégral

Jocelyn PERREAULT

Ph.D.

Professeur de marketing
Université du Québec à Trois Rivières
Département des sciences de la gestion et de l'économie
Case Postale 500
Trois Rivières (Québec) Canada G9A 5H7
Téléphone : (819) 376-5080
Télécopieur : (819) 376-5079
Courriel : jocelyn_perreault@uqtr.quebec.ca

Gilles SAINT-PIERRE

Ph.D.

Professeur de management
Université de Sherbrooke
Faculté d'administration
2500 boulevard Université
Sherbrooke (Québec) Canada J1K 2R1
Téléphone : (819) 821-8000, poste 2353
Télécopie : (819) 821-8010
Courriel : gstpierre@adm.usherb.ca

Résumé

Le travail autonome ou indépendant peut se concevoir comme une réponse en terme d'emploi au changement structurel actuel de l'économie qui donne une place importante à la sous-traitance et l'impartition. Ainsi, au Canada, le travail indépendant a été la source de plus des trois quarts de la croissance de l'emploi depuis 1989. De plus, en 1997, un travailleur sur six était un travailleur indépendant (employeur ou non), soit 17 % de tous les travailleurs, comparativement à 12 % il y a 20 ans. Cette croissance du travail autonome, autant au Canada qu'en Amérique du Nord et en Europe, mérite que l'on s'attarde à évaluer cette nouvelle réalité.

Dans le but de mieux connaître ce phénomène, nous nous sommes d'abord interrogés sur le paradigme à employer afin de définir le concept de travail autonome. Bref., nous devons répondre à la question : Est-ce de l'entrepreneuriat ou non? Nos réflexions nous permettent de conclure que le travail autonome, défini comme une organisation d'une personne et dont le dirigeant n'a aucun désir de développer de l'entreprise, ne relève pas de l'entrepreneuriat. Cependant, si l'on parle de micro-entreprises employant quelques personnes et dont le dirigeant désire développer son entreprise, nous devrions alors étudier le phénomène du TA dans une optique entrepreneuriale.

Page Suivante

Ensuite, nous nous sommes particulièrement intéressés à l'efficacité managériale de ces petites organisations dans l'optique de connaître leurs besoins de soutien (formation, information et encadrement). Nous avons alors tenté de répondre aux questions suivantes : Qui sont ces travailleurs indépendants? Ont-ils des besoins de soutien particuliers?

Une première revue de la littérature sur le travail autonome et l'entrepreneuriat nous a permis de développer une taxonomie du travail indépendant, différenciant le TA sans employé, le TA employeur et la PME. Les facteurs à prendre en compte sont, entre autres, le nombre d'employé, le nombre de clients, le désir de développement de l'entreprise, l'exécution personnelle des tâches opérationnelles et la centralité de l'expertise à la base de l'entreprise. Le tableau 1 présente cette taxonomie.

Une revue de la littérature sur les problèmes de gestion, les causes de faillites et les facteurs de succès des petites entreprises, nous a permis de développer un questionnaire d'identification des problèmes managériaux des TA. Ce questionnaire a été pré-testé auprès d'un échantillon de convenance de jeunes entrepreneurs, majoritairement travailleurs autonomes ou employant moins de 5 personnes. Les résultats préliminaires indiquent que le principal problème des répondants est le manque de temps pour tout faire. Le tableau 2 présente les problèmes ayant recueillis les plus grands degré d'importance relative lors de ce pré-test.

Tableau 1 : Principaux critères de différenciation entre TA sans employé, TA employeur et PME

Critères	TA sans employé	TA employeur	PME
Nombre d'employés excluant le propriétaire	Aucun	1 à 4 et faible pouvoir hiérarchique	5 et plus et pouvoir hiérarchique grandissant
Volonté de développement /Croissance	Nulle ou très faible	Jusqu'à un niveau confortable	D'un niveau confortable à élevée
Tâches opérationnelles	Toute	Certaines mais délégation	De moins en moins, tâches plutôt orientées vers la gestion
Expertise	Centrale, à la base de l'entreprise	Centrale à moyenne car peut être partagée	Plus ou moins éloignée
Nombre de clients	Faible mais pas un seul	Faible à moyen	Moyen à élevé
Innovation	Faible	Faible à élevée	Faible à élevée
Niveau de risque	Faible	Moyen	Moyen à élevé
Présence d'un plan marketing	Absence ou quasi-absence	Moyenne à élevée	Moyenne à élevée
Valeur de revente	Faible, voire nulle	Faible à moyenne	Moyenne à élevée
Déclencheur	Volontaire ou non	Volontaire ou non	Plus souvent volontaire

Tableau 2 : Principaux problèmes vécus par les 122 répondants selon l'importance relative

Énoncés	Pourcentage (assez ou très important)
Manque de temps pour tout faire	55,7 %
Vivre de l'incertitude financière	47,5 %
Difficulté à décrocher	46,7 %
Trouver du personnel qualifié	43,4 %
Publicité	42,6 %
Éduquer les clients	41,0 %
Obtenir de l'information sur les programmes	38,5 %
Obtention de financement – institutions financières	37,7 %
Comprendre et interpréter les données comptables	34,4 %
Trouver de nouveaux clients	32,8 %
Faire la tenue de livres et la comptabilité	30,4 %
Contrôler les coûts d'opération courante	26,2 %
Avoir des équipements à la fine pointe de la technologie	20,5 %

Les comparaisons de moyennes (test F) et l'analyse de tableaux croisés (test du Chi-carré) ne nous ont pas permis de découvrir de différence significative ($p = 0,05$) entre les différents types d'organisation compte tenu de la taille et de l'homogénéité relative de l'échantillon. D'une future administration de ce questionnaire, notre objectif est de déterminer si les problèmes managériaux sont différents, ou de différente intensité, selon que l'organisation est de type TA sans employé, TA employeur ou PME.

Enfin, nous intéresserons aussi, dans une étape ultérieure, aux pistes de solution à ces problèmes managériaux afin de développer un outil diagnostique permettant l'orientation des TA, selon leur type, vers les services d'intervention répondant le mieux à leur besoin.

* Pour information : Sylvie Laferté (Sylvie_Laferte@concepta.com)

Lire Texte Intégral

Les réseaux d'entreprises : saisir l'opportunité, ou être saisi d'opportunisme ?

Alain LAPOINTE

Ph.D., professeur

[Lire Texte Intégral](#)

Sylvain PAGEAU

M.B.A.

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
315, rue Sainte-Catherine Est, local R-3490
Montréal (QUÉBEC)
H2X 3X2
Courriel : lapointe.alain_c@uqam.ca

Mots-clés :

Réseaux d'entreprises
Opportunisme
Comportements opportunistes
Comportements déviants
Prévention/contrôle/gestion de l'opportunisme
Ententes contractuelles
Confiance

Résumé

Cherchant à compenser les effets de taille sans sacrifier la flexibilité, de plus en plus de PME se lancent allègrement dans l'aventure du réseautage, en faisant le pari que le nombre et la complémentarité peuvent faire contrepoids à la taille. L'apparent préjugé favorable en faveur des réseaux d'entreprises est d'ailleurs largement cautionné dans la littérature sur la PME, qui se révèle étonnamment discrète en ce qui a trait à l'existence d'éventuels jeux de pouvoir, voire de possibles comportements opportunistes générés par le difficile arbitrage de l'intérêt individuel et de l'intérêt collectif inhérent au fonctionnement de tout réseau d'entreprises. Qu'en est-il ? De tels comportements sont-ils fréquents ou rarissimes ?

Notre enquête dans la vie de trois réseaux de PME nous a permis d'en débusquer à tout coup ! Le phénomène n'est donc pas exceptionnel et mérite sûrement une attention plus soutenue. Comment les comportements opportunistes se manifestent-ils dans le cadre d'un réseau de PME ? Quelles en sont les principales figures ? Comment sont-ils appréhendés par les différents partenaires ? Tente-t-on de les prévenir, de les contrer, de les contrôler et, si oui, de quelle façon ? Voilà les questions auxquelles nous apporterons des réponses dans la présente recherche, à partir des observations et analyses que nous avons dégagées de l'étude de trois réseaux différents de PME québécoises, regroupant un total de dix-neuf entreprises.

Nous constaterons notamment l'étonnante candeur de chefs d'entreprises qui, même s'ils se disent tout à fait conscients de l'existence possible de comportements opportunistes, n'en sont pas moins convaincus que, dans leur réseau, rien de tel ne se produit. Pas surprenant que, contrairement à nos attentes a priori, les propriétaires-dirigeants soient très sceptiques quant à l'utilité d'ententes contractuelles formelles pour encadrer le fonctionnement du réseau et y aient de fait très peu recours, parfois à leur corps défendant... Conscients toutefois, que l'incomplétude contractuelle se joue ici sur la toile de fond d'une asymétrie informationnelle envahissante, nous discuterons de la nécessaire tolérance d'une certaine dose de déviance pour gérer un réseau dans la durée. Nous explorerons les raisons pour lesquelles les partenaires n'ont pas tous la même sensibilité face à la possibilité d'opportunisme. Et nous verrons que les mécanismes formels de contrôle ne sont pas la seule, et peut-être pas la meilleure façon d'empêcher les comportements déviants.

[Page Suivante](#)

La recherche nous aura aussi permis de proposer une typologie originale des comportements opportunistes, susceptible de servir d'heuristique dans d'éventuelles enquêtes subséquentes de dépistage de semblables comportements en situation de réseau. Car il nous apparaît évident qu'une observation beaucoup plus large et plus systématique des manifestations de comportements opportunistes dans les dynamiques de réseaux de PME mériterait d'être entreprise, notamment pour tenir compte de liens probables entre comportements opportunistes et configuration de réseaux dont notre enquête n'a pu tenir compte.

[Lire Texte Intégral](#)

Objectifs des états financiers des PME et conditions de leur genèse

Benoit LAVIGNE

Professeur

[Lire Texte Intégral](#)

Université du Québec à Trois-Rivières

C. P. 500

Trois-Rivières, Québec, Canada

G9A 5H7

Téléphone : (819) 376-5011 poste 3169

Télécopieur : (819) 376-5180

Courrier électronique : Benoit_Lavigne@UQTR.UQuebec.ca

Mots clefs :

PME

Comptabilité

Etats financiers

Objectifs

Contingence

Résumé

Question de recherche et problématique

La présente recherche empirique se veut premièrement une étude descriptive des objectifs déclarés des états financiers annuels et intermédiaires des PME et d'autres choix comptables en aval (organisation comptable et caractéristiques des états financiers). De plus, comme ces entreprises ne constituent pas nécessairement un groupe complètement homogène, un autre objectif est d'explorer certains déterminants potentiels de ces décisions comptables.

Compte tenu des résultats des études examinées et de la diversité des choix comptables par les PME, l'existence d'un objectif universel des états financiers, tel que postulé dans les cadres conceptuels comptables nord-américains, apparaît invraisemblable (hypothèse de base de la présente recherche). Quant à notre modèle de recherche (10 hypothèses), il se veut une application du cadre conceptuel d'Ives, Hamilton et Davis (1980), aux états financiers des PME, tel que raffiné par Raymond (1984) en comportant les quatre types de variables suivantes : des facteurs organisationnels (contingence structurelle), des facteurs individuels (contingence comportementale), des facteurs informationnels et des facteurs de succès d'un système d'information organisationnel. Toutefois, compte tenu de la dimension exploratoire de la présente étude, le dernier type de variables de performance n'a pas été retenu.

Méthodes d'investigation empiriques

Nous avons donc conduit une enquête postale par questionnaires auprès d'un échantillon aléatoire stratifié de 1 000 PME industrielles québécoises. Provenant d'entreprises comptant 100 salariés et moins, 276 réponses valides ont été traitées.

Résultats, apports et limites

Les résultats montrent que les PME ne poursuivent pas toutes les mêmes objectifs par la publication de leurs états financiers annuels et intermédiaires. Une analyse de regroupement ("cluster") a permis l'identification des quatre profils distincts suivants : 1) obligation fiscale et minimisation des impôts ("fiscal") (16 %); 2) décisions de gestion interne ("gestion") (34 %); 3) vocation générale sauf investisseurs ("pas investisseurs") (36 %); 4) vocation générale ("général") (14 %). Relativement à notre modèle de recherche, les résultats de tests non paramétriques univariés, réalisés avec des typologies de variables, et de tests paramétriques multivariés confirment huit des dix hypothèses formulées.

[Page Suivante](#)

Sur le plan théorique, même en matière d'états financiers, la présente étude confirme que les PME sont très hétérogènes et ne constituent pas des modèles réduits des organisations de grande dimension. De plus, à l'exception de la composante amont de la performance qui n'a pas été considérée, la présente recherche ajoute une validation, dans le contexte des états financiers des PME, au cadre conceptuel développé en système d'information par Ives, Hamilton et Davis (1980) et raffiné par Raymond (1984). Sur le plan pratique, les résultats constituent une base de comparaison permettant aux PME de mettre en question leurs choix comptables. Ces résultats peuvent aussi inspirer, d'une part, les experts-comptables dans leur rôle, encore en devenir, de partenaires d'affaires avec les PME et, d'autre part, la profession comptable canadienne qui a la responsabilité de formuler des normes comptables qui favorisent l'efficacité et la crédibilité des états financiers par toutes les entreprises, y compris par les PME dont la place est prépondérante dans l'économie nationale.

Une des principales limites de la présente enquête vient du fait que nous avons été contraint de nous intéresser aux objectifs déclarés des états financiers. Le faible pouvoir explicatif du modèle de recherche, tout en montrant la complexité des choix comptables financiers apparemment triviaux, est symptomatique d'un certain nombre d'autres limites, qui s'ajoutent à celles inhérentes aux enquêtes par questionnaire. La présente enquête ouvre donc la voie à des recherches ultérieures qui devraient notamment viser à trouver les moyens de rendre plus efficaces les états financiers des PME comme support à la décision de gestion interne. Des efforts de recherches semblent donc encore nécessaires pour favoriser l'accroissement de l'efficacité et de la crédibilité des états financiers des PME et la performance de ces dernières. Toute recherche en sciences comptables financières qui tient compte du fait que les PME sont très hétérogènes et ne sont pas des modèles réduits des organisations de grande dimension est porteuse d'une contribution théorique et pratique dans la poursuite de cet objectif ultime d'efficacité et de performance...

[Lire Texte Intégral](#)

L'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité en PME : entre logique managériale et logique entrepreneuriale

Karim MESSEGHM

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

[Lire Texte Intégral](#)

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

Adresse professionnelle
Université de Franche-Comté - UFR SJEPG
Avenue de l'Observatoire
25 030 BESANCON Cedex
Tél. : 03 81 66 67 47
e.mail : karim.messeghem@univ-fcomte.fr

Mots-clés :

Spécificités de la PME
Orientation entrepreneuriale
Dénaturation
Gestion de la qualité

Résumé

1- Question de recherche et problématique

De nombreux dirigeants de PME ont été confrontés, au cours des années 90, à la décision de mettre en place un système d'assurance de la qualité de type ISO 9000. Il existe des secteurs d'activité tels que l'agro-alimentaire où cette décision présente un caractère proactif. Les entreprises qui se sont engagées dans cette démarche ont pu souhaiter se constituer un avantage concurrentiel, en étant les premières. Ce comportement peut traduire une orientation entrepreneuriale, d'autant plus que cette démarche peut conduire à un renouveau organisationnel. En effet, cette méthode peut avoir des répercussions sur le système de gestion de la PME qui peuvent conduire à une remise en causes des spécificités de la PME. L'objectif de cette recherche est 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.

2- Méthodes d'investigation empiriques

Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, nous avons conduit une enquête auprès de 72 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 des 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.

Pour traiter les données collectées, nous nous sommes appuyés sur des méthodes statistiques descriptives. Nous avons eu recours au test du Khi-deux pour dégager 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.

[Page Suivante](#)

Nous avons donc 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 différentes configurations de PME selon leur engagement dans un processus de certification.

3- Résultats, apports et limites de l'étude

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 formes et, parmi elles, celles qui sont engagées dans un processus de certification semblent vouloir en limiter les effets.

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.

[Lire Texte Intégral](#)

Formation et innovation : le cas des très petites entreprises industrielles françaises

Jean-Claude PACITTO

Maître de conférences

IUT TC PARIS XII

61 avenue du Général De Gaulle

94010 Créteil

Email : pacitto@univ-paris12.fr

Philippe KAMINSKI

Statisticien

F 230

INSEE

18 bd Adolphe pinard

75675 Paris cédex 14

Mots-clés :

TPE

Formation

Profil d'entrepreneur

Innovation

Réseau

Sources d'innovation

[Lire Texte Intégral](#)

Résumé

Problématique

Le niveau de formation des dirigeants des TPE influe-t-il sur leur propension à innover ?

Au delà de la seule constatation quantitative il devient aussi intéressant d'essayer de chercher à savoir si le niveau de formation a une influence sur la façon d'innover de ces entreprises, le comment de l'innovation. De surcroît peut-on lier niveau de formation et modification du système de valeurs des entrepreneurs ? Enfin et si l'on considère que les réseaux jouent un rôle majeur dans les processus d'innovation, il reste à essayer de comprendre comment le niveau de formation du dirigeant influe sur la structuration des réseaux et si cette structuration devient un élément discriminant permettant de distinguer les entrepreneurs les plus diplômés des moins diplômés.

Méthodologie

Le travail ici présenté s'appuie sur une investigation empirique de type de type quantitatif.

Les résultats sont issus de l'enquête TIME, finalisée en 1994 et portant sur l'innovation technologique dans la très petite entreprise.

Les données ont été recueillies dans 5 régions auprès de 1016 entreprises. Cet échantillon est représentatif, sur la France entière, d'une population d'environ 21000 entreprises définie selon les deux critères suivants :

- présence d'au moins 5 ans dans le répertoire des métiers (entreprises de moins de 10 salariés) à un niveau significatif de taille (en chiffre d'affaires).

- appartenance à un secteur de fabrication - notion qui a été étendue aux activités de maintenance au contenu technologique manifeste.

Les entreprises du champ emploient en moyenne 6 salariés, possèdent des équipements de production (hors transport) d'une valeur vénale de 850000f et réalisent un chiffre d'affaires moyen de 5 millions de francs.

Prolongeant d'un point de vue méthodologique les enquêtes annuelles d'entreprise (qui ne prennent pas en compte les entreprises de moins de dix salariés), l'enquête TIME, eu égard aux caractéristiques " managériales " des TPE, a voulu explorer la dimension " formation " des entrepreneurs de même que celle de leur plus proche collaborateur.

[Page Suivante](#)

Résultats et limites de l'étude

Le niveau de formation des dirigeants des TPE influe directement sur leur propension à innover. L'accroissement du niveau de formation a des conséquences directes tant sur les innovations de produits que sur les innovations de procédés. Plus profondément le niveau de formation agit sur la façon d'innover de ces entreprises (utilisation différenciée des sources d'innovation). De même, le niveau de formation modifie l'attitude des dirigeants par rapport à l'innovation. Ainsi l'on constate que celle-ci est ressentie par les plus diplômés comme une nécessité dont dépend la survie de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas des moins diplômés. Paradoxalement le niveau de formation ne modifie pas le système de valeurs des dirigeants des entreprises artisanales qui reste identique même lorsqu'il y a accroissement de ce niveau.

Pour autant il modifie profondément la nature de la relation avec l'extérieur de ces dirigeants, relation qui n'est pas sans conséquences sur le processus innovant et donc sur la fréquence de l'innovation, la structuration des réseaux déterminant en dernier lieu la capacité d'activation des ressources externes de la part des dirigeants de TPE.

Les enquêtes quantitatives concernant les autres PME et utilisant la même méthodologie ne comportant pas de questionnement ayant trait au niveau de formation du dirigeant, nous n'avons pas pu donner une dimension comparative à ce travail. De même il nous a semblé qu'une comparaison avec d'autres études prenant en compte cette dimension, mais utilisant des méthodologies différentes, ne serait pas pertinente, la démarche comparative requérant un minimum d'homogénéité quant à la méthodologie employée.

[Lire Texte Intégral](#)

La mémoire en héritage

Éléments d'analyse socio-psychique de la socialisation entrepreneuriale anticipée

Philippe PAILOT

Maître de Conférences

IAE de Lille (USTL)

CLARÉE (UPRESA CNRS 8020)

IFRESI

email : philippe.pailot@iae.univ-lille1.fr

[Lire Texte Intégral](#)

Résumé

Cet article est une tentative de modélisation de la socialisation entrepreneuriale anticipée qui vise à cerner l'influence de certains éléments de l'histoire de vie des entrepreneurs sur la construction de leur volonté d'entreprendre. Souscrivant pleinement au principe de réductionnisme méthodologique, elle se fonde sur une stratégie de recherche encore trop marginale dans le champ de l'entrepreneuriat (la méthode biographique) qui nous a permis d'appréhender le plus finement possible et de façon empirique les modes d'intériorisation et les modalités d'actualisation de dispositions socio-psychiques acquises dans la socialisation familiale.

Entreprises d'insertion : éléments d'analyse institutionnels et fonctionnels

Sylviane PAILOT-ZOONEKYND

ATER

IAE de Lille - CLARÉE (UPRESA CNRS 8020) - IFRESI

Lire Texte Intégral

Résumé

L'objectif de la communication est de déterminer en quoi les entreprises d'insertion et les PME "classiques" convergent ou divergent dans leur mode de fonctionnement. Les entreprises d'insertion sont des unités de production de biens et services du secteur concurrentiel, viable économiquement. De fait, elles ont une double mission : il leur faut permettre l'insertion d'individus en difficulté et être une entreprise viable sur le plan économique.

C'est sur cette définition que part notre recherche. L'entreprise d'insertion est-elle une entreprise comme les autres ? si oui, dans quelle mesure ? si non, sur quelles bases ? Nous verrons que si l'EI est une PME parmi d'autres lorsqu'il s'agit de parler de ses performances économiques, de ses efforts d'innovation technologique, de sa volonté de s'implanter dans le réseau économique existant, elle en diffère par ses missions, ses modes de management des ressources humaines, par les types de personnel eux-mêmes et, entre autres, par les modes de financements accordés ou alloués.

Nous émettrons enfin l'hypothèse, que l'EI (de part sa mission de ré-encastrement du social dans l'économie) serait finalement la seule véritable entreprise citoyenne, alors que la PME "classique" ne ferait, au mieux, que des actions citoyennes. C'est principalement pour cela que l'EI n'est pas une entreprise comme les autres.

La valorisation des résultats de recherche universitaire par essaimage (spin-off) : vers une modélisation procédurale

Fabrice PIRNAY

Université de Liège

Centre de Recherche PME et d'Entrepreneuriat

Bld du Rectorat, 7, Bât. B33

B - 4000 Liège

Tél. : +32-4-366.31.81

Fax : +32-4-366.45.74

Mail : F.Pirnay@ulg.ac.be

[Lire Texte Intégral](#)

Résumé

L'objet de cette communication consiste à présenter les principales problématiques auxquelles toute institution universitaire est confrontée dès lors qu'elle souhaite développer en son sein une politique proactive de valorisation de ses résultats de recherche par création d'activités nouvelles (essaimage ou spin-off). Se fondant sur une centaine d'interviews réalisées dans une quinzaine d'universités internationalement réputées dans le domaine, cette recherche inductive nous a permis d'aboutir à une modélisation procédurale des problématiques associées à la valorisation des recherches par spin-off (essaimage).

L'impact de la dépendance commerciale sur les résultats financiers des PME manufacturières

Louis RINFRET
Josée ST-PIERRE
Louis RAYMOND

[Lire Texte Intégral](#)

Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières
C.P. 500
Trois-Rivières, QC
Canada G9A 5H7

Tél. : 819-376-5235 Téléc. : 819-376-5138
Courriel : Josee_St-Pierre@dr.cgocable.ca

Mots clefs :

Dépendance commerciale
Résultats financiers
PME
Diversification
Relations client fournisseur
Sous-traitance
Vulnérabilité

Résumé

Des activités d'intervention et de recherche auprès de PME manufacturières nous ont permis de mettre en évidence certains éléments particuliers, et peu documentés dans la littérature, qui semblaient avoir une influence importante sur le développement des PME, et ainsi sur leurs résultats financiers. À partir de différentes études de cas, nous avons pu apprécier, entre autre, l'influence du degré de développement organisationnel et administratif d'une entreprise, et ce, en fonction de la diversité de sa clientèle. Une entreprise qui transige avec peu de clients n'a pas besoin de développer certaines fonctions de gestion autant qu'une autre qui transige avec une multitude de clients, surtout si ces derniers sont dispersés géographiquement, ce qui implique une gestion efficace des stocks et des comptes clients. Certains éléments spécifiques de l'environnement interne et externe d'une organisation, dont la diversité de sa clientèle, auraient ainsi une influence directe sur ses états financiers.

Une des particularités notées dans nos interventions auprès de PME manufacturières concerne le degré de dépendance commerciale de l'entreprise, c'est-à-dire qu'un nombre restreint de clients, souvent un ou deux, génèrent plus des trois-quarts de son chiffre d'affaires. Certains auteurs suggèrent que cette situation peut avoir différents impacts sur le niveau de développement et le risque d'une PME. Puisqu'une entreprise dépendante ne répond aux besoins que d'un nombre restreint de clients, cela peut accroître de façon non négligeable son degré de vulnérabilité. Aucun de ces auteurs n'a toutefois pu évaluer de façon rigoureuse l'ampleur de l'impact de la dépendance commerciale sur les résultats financiers des entreprises, ce que nous proposons de faire au moyen d'une étude exploratoire effectuée à partir d'une base de données constituée de PME manufacturières québécoises.

Bien que la littérature ne nous fournisse pas de cadre théorique adéquat pour aborder l'analyse de la dépendance commerciale, certaines pistes de recherche peuvent néanmoins être formulées de façon inductive. Notre proposition de travail est la suivante : La dépendance commerciale affecte les résultats financiers des PME.

[Page Suivante](#)

Pour valider la proposition initiale de recherche, nous avons utilisé la base de données du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, qui contient les données de 209 PME manufacturières québécoises comptant entre 10 et 250 employés. On y trouve plus de 850 variables générales et financières, qui ont été recueillies directement auprès d'entreprises manufacturières qui avaient à compléter un questionnaire d'informations confidentielles. Les entreprises associées au Laboratoire sont contactées directement pour fournir des informations générales et financières en échange d'un diagnostic sur leur situation générale. Nous utiliserons la distribution statistique du pourcentage du chiffre d'affaires que représentent les trois principaux clients pour qualifier le degré de dépendance commerciale.

Les résultats confirment une première hypothèse exploratoire à l'effet que la concentration de la clientèle réduit les besoins de gestion et ainsi, les frais de vente et d'administration des PME. Par ailleurs, la dépendance peut également réduire la capacité des PME à négocier leurs prix de vente avec leurs clients. On observe effectivement une marge bénéficiaire brute inférieure pour les PME dépendantes tel que suggéré par une deuxième hypothèse, et cette marge qu'obtiennent les entreprises dépendantes sont même inférieures à celle des entreprises du même secteur d'activités (marge relative). Une troisième hypothèse était à l'effet que les stocks et les immobilisations des PME sont influencés par leur degré de dépendance est confirmée. On constate un plus fort degré d'immobilisations chez les entreprises dépendantes, et que celles-ci génèrent significativement moins de ventes que les autres. Ces résultats confirment nos observations auprès de PME manufacturières où le niveau des immobilisations était influencé par l'horaire de production du client. Pour ce qui est des stocks, on note que leur âge moyen est inférieur chez les PME dépendantes, ce qui pourrait être lié à une contrainte imposée par le donneur d'ordres ou à une meilleure planification des activités rendue possible grâce à des relations plus étroites entre clients et fournisseurs.

L'influence de la diversité de la clientèle des PME sur leurs résultats financiers est un phénomène relativement complexe à analyser, car il exige de connaître la qualité des relations entre les parties, la présence d'ententes contractuelles à long terme, le statut de sous-traitant d'intelligence ou de capacité de la PME, ainsi que plusieurs informations de nature qualitative qu'il est difficile d'obtenir. Ceci étant dit, notre étude aura permis d'apporter un éclairage initial sur le phénomène de la dépendance commerciale des PME. Étant donné que cette recherche est la première à tenter de mesurer les conséquences financières de la dépendance commerciale sur les PME, toute généralisation des conclusions est prématurée. Cela nous permet toutefois d'orienter d'autres travaux qui pourraient aller plus loin, entre autres, sur la définition même du concept de dépendance commerciale. Par ailleurs, il s'avère que les grands donneurs d'ordres réalisent qu'il n'est pas dans leur intérêt que leurs sous-traitants soient fortement dépendants d'eux. Ceci nous amènerait à traiter de la dépendance commerciale en rapport aux nouvelles formes d'organisation, dont l'entreprise réseau ou l'entreprise étendue.

Lire Texte Intégral

L'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques de PME : une approche par le management de la connaissance

Nicolas ROLLAND

Doctorant en Sciences de Gestion

ESA – CERAG , Université Pierre Mendès France , Grenoble II

Assistant de Recherche

Institut THESEUS

Rue Albert Einstein

BP. 169 06903 Sophia Antipolis Cedex.

Tel : 04-92-94-51-34

Fax : 04-93-65-38-37

E-mail nicolas.rolland@theseus.fr

Lire Texte Intégral

Résumé

Les P.M.E., confrontées à des environnements complexes et volatiles, se doivent de changer pour maintenir un avantage concurrentiel. Par la théorie organisationnelle de la connaissance ce papier explique que les P.M.E. peuvent être conçues comme des systèmes autonomes de création de connaissances et que dans la nouvelle économie, elles réalisent des alliances dans le but de créer des synergies intellectuelles et d'acquérir des connaissances stratégiques pour leur développement. Lors de ces alliances, la P.M.E. se doit de posséder certaines conditions organisationnelles et doit mettre en place des processus stratégiques lui permettant d'apprendre ce capital intellectuel efficacement.

Ce papier est une revue de la littérature sur l'apprentissage inter-organisationnel. Il analyse le rôle de l'apprentissage dans les alliances et décrit ces conditions (intention, culture, confiance et forme) et ces processus (transparence, capacité d'apprentissage, internalisation et changement) en les adaptant aux caractéristiques de la P.M.E..

La place de la planification stratégique dans des économies en transition : le cas des groupes tunisiens

Karim SAÏD

ATER à l'I.U.T. de Nice

RODIGE CNRS-UPRESA 6044

Université de Nice Sophia-Antipolis

Institut d'Administration des Entreprises (I.A.E.)

Avenue Emile Henriot 06050 Nice Cedex

Adresse internet : said@hivaoa.unice.fr

Tel : 0610634027

[Lire Texte Intégral](#)

Mots clefs :

Planification stratégique

Formulation stratégique

Pratiques managériales

Analyse typologique

Résumé

Le présent article a pour objet de présenter une étude exploratoire sur les pratiques de planification stratégique des 35 groupes tunisiens. Si le débat consacré à la planification stratégique n'est plus d'actualité dans les entreprises évoluant dans les pays développés, il trouve, en revanche, toute sa signification dans des organisations qui cherchent à structurer leur mode de réflexion stratégique et ainsi à recourir peu ou prou à une démarche formalisée.

L'état des lieux des pratiques de planification stratégique effectué a permis de mettre en avant différentes conceptions de la planification stratégique dans un contexte émergent.

Ce travail exploratoire nous a ainsi amené à adopter un dispositif reposant sur la combinaison d'une méthodologie quantitative et qualitative. Fondé sur une procédure d'analyse factorielle, hiérarchique et de variance, le volet quantitatif de la recherche a permis d'établir une typologie des pratiques de planification des groupes tunisiens. Le choix de cette méthodologie a été motivé par l'absence d'un corpus théorique sur la planification stratégique dans un contexte émergent. La phase quantitative de la recherche a permis ainsi d'identifier quatre acceptions de la planification stratégique qui se différencient clairement par leur structuration. Les résultats de notre recherche offrent, dans ce cadre, un panorama de leurs pratiques stratégiques. Nous avons, dans un deuxième temps, au cours de la phase qualitative de la recherche, procédé à des entretiens semi-directifs avec les managers de ces groupes afin d'apprécier la pertinence de la typologie identifiée. Les résultats de l'étude qualitative corroborent la typologie identifiée et permettent d'approfondir la compréhension des pratiques planificatrices de ces organisations.

Ainsi, le type de planification stratégique adopté semble intimement associé au mode de management en vigueur dans le groupe. Les quatre modes de planification adoptés sont :

- * un mode de planification non-structuré intimement corrélé à un mode de management traditionnel, familial voire paternaliste

- * un mode planification opérationnel reposant sur des plans d'action à court terme peu formalisés couplé avec un mode de management traditionnel où l'emprise du dirigeant propriétaire reste prépondérante

- * un mode de planification financier exerçant un contrôle financier rigoureux couplée à un mode de management très centralisé et hiérarchisé

- * un mode de planification stratégique formalisé couplant le contrôle financier et l'analyse de l'environnement mais confronté des rigidités organisationnelles dues notamment à la rapidité des changements introduits.

Notre recherche contient certaines limites qu'il convient de souligner pour lever dans des études ultérieures. En effet, il semble utile de rappeler que du point de vue méthodologique notre démarche est très largement exploratoire. Nous avons, dans cette perspective, abordé des questions largement débattues dans les pays développés, mais encore en friche dans les pays en voie de développement. En conséquence, nos résultats ne nous autorisent nullement de tenir des affirmations mais plutôt de suggérer des perspectives de recherche qu'il conviendra d'approfondir. Il serait ainsi envisageable d'élargir notre échantillon à des grandes entreprises évoluant dans un contexte similaire pour apprécier les capacités managériales de ces différents pays tous confrontés à l'ouverture des marchés.

La planification de la relève dans la PME : revue de littérature et avenues de recherche

Louise ST-CYR

*Professeure, Service de l'enseignement de la finance
Titulaire, Chaire de développement et de relève de la PME
Louise.St-Cyr@hec.ca*

[Lire Texte Intégral](#)

Rahim INOUSSA

*Chargé de cours, Service de l'enseignement de la finance
Assistant de recherche, Chaire de développement et de relève de la PME
Rahim.Inoussa@hec.ca*

École des Hautes Études Commerciales
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
N° de téléphone : (514) 340-6015
N° de télécopieur : (514) 340-6995

Mots-clés

Relève
PME
Pérennité
Transmission
Succession
Successeur
Famille
Famillial
Entreprise
Propriété
Planification

Résumé

Question de recherche et problématique

L'importance des PME dans l'activité économique et sociale est largement reconnue (Beaumont, 1992; Julien, 1997) et leur pérennité dépend, entre autres, de la capacité des dirigeants à assurer la relève, tant sur les plans de la direction que de la propriété. Plusieurs études ont lié le taux de survie des entreprises à la planification de la relève (Ward, 1987; File et Prince, 1996) : l'absence d'un plan stratégique de relève et des conditions de mise en œuvre déficientes, sur les plans légaux et fiscaux, entre autres, pourraient expliquer en partie l'important taux de disparition des entreprises.

Les questions entourant la planification de la relève sont nombreuses et plusieurs d'entre elles ont été abordées dans les écrits : absence de planification de la relève de la part du dirigeant-fondateur, difficultés inhérentes à la planification de la relève (personnalité du prédécesseur, relations entre le prédécesseur et les autres acteurs, y compris le successeur), stratégies et facteurs de succès de l'opération de relève.

L'objectif poursuivi dans ce texte est de présenter un plan de recherche qui vise à faire le point sur la problématique entourant la planification de la relève. La finalité de ce plan de recherche est la suivante : la planification de la relève est-elle un facteur de succès de transmission des entreprises ? Plusieurs sous-questions se greffent à ce thème central, soit : quelles sont les principales étapes d'un processus de planification de la relève ? Quels sont les facteurs pouvant expliquer le degré d'avancement et de formalisation d'un plan de relève ? La planification de la relève est-elle souhaitable ? Parmi toutes les étapes entourant la planification du processus de relève, lesquelles semblent incontournables ?

Méthodes d'investigation

[Page Suivante](#)

Le plan de recherche proposé se divise en trois volets. Le premier volet a pour objectif d'approfondir la compréhension des étapes de la planification de la relève, en particulier la phase de préparation du successeur. Cette première étape sera réalisée au moyen d'une recherche exploratoire menée auprès d'une trentaine d'entreprises québécoises. Nous souhaitons contrôler deux variables au niveau du choix des entreprises, soit la nature familiale ou non de l'entreprise et, le sexe du prédécesseur. Nous souhaitons dégager, dans cette première étape, un ensemble de stratégies utilisées par les dirigeants de PME pour planifier la relève.

Le deuxième volet vise à identifier un ensemble de facteurs qui influent sur la planification de la relève. Autrement dit, qui et dans quelles entreprises est-on le plus susceptibles d'observer une planification de la relève ? Un large échantillon d'entreprises québécoises sera constitué et nous tenterons de mesurer à l'aide d'un questionnaire : 1) le degré d'avancement du processus de relève et 2) les facteurs explicatifs de ce degré d'avancement. Cette étape nous permettra également de faire le point sur l'avancement de la planification de la relève dans les entreprises québécoises.

Enfin, le troisième volet souhaite vérifier l'existence d'un lien entre la planification de la relève et son succès. Ici encore, la vérification sera faite au moyen d'un questionnaire administré à un échantillon d'entreprises québécoises ayant complété le processus de succession. L'outil de mesure du degré d'avancement de la relève aura été développé dans le deuxième volet du plan de recherche. Nous souhaitons utiliser non seulement une ou des mesures quantitatives de succès mais aussi une mesure subjective (perception du prédécesseur) de la réussite de la transmission.

Apports et limites de l'étude

Nous pensons que cette recherche fournira un éclairage certain sur la problématique entourant la planification de la relève. Entre autres, elle devrait permettre de dégager, parmi l'ensemble des stratégies de planification de la transmission, celles qui semblent les plus pertinentes. De plus, le fait de contrôler la nature familiale ou non de l'entreprise et le sexe du prédécesseur, constitue un apport certain puisque ces deux aspects ont été très peu abordés jusqu'à maintenant dans la littérature.

Ce plan de recherche permettra également d'obtenir un portrait de la situation en ce qui a trait à la planification de la relève dans les PME québécoises.

Soulignons en dernier lieu que les résultats obtenus dépendront en bonne partie de plusieurs des définitions adoptées, principalement la distinction entre les PME familiales et non familiales et le choix d'une mesure de succès du processus de transmission.

Lire Texte Intégral

Le degré de développement de marché des PME québécoises et leurs caractéristiques financières

Josée ST-PIERRE

Ph.D.

Professeure de finance

Directrice du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises

Courriel: Josee.st-pierre@dr.cgocable.ca

[Lire Texte Intégral](#)

Louis RINFRET

M.Sc.

Assistant de recherche

Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises

Institut de recherche sur les PME

Université du Québec à Trois-Rivières

3351 boulevard des Forges, C.P. 500

Trois-Rivières, QC, CANADA

G9A 5H7

Téléphone: 819-376-5235

Télécopieur: 819-376-5138

Mots clés :

PME

Exportation

Développement de marché

Performance financière

Rentabilité

Résumé

Au Canada, la part des échanges internationaux est passée de 28% du PIB en 1984 à plus de 38% en 1996. Différentes estimations suggèrent cependant que seulement 8,5% des PME canadiennes exportent, et que leur degré d'exportation est variable mais relativement faible. Évidemment, ce ne sont pas toutes les PME qui ont la possibilité d'exporter leurs produits/services. Mais parmi celles qui peuvent le faire, il est intéressant de comprendre pourquoi une grande proportion se concentrent sur leur marché national. La taille de leur marché est peut-être suffisante pour leur fournir une croissance intéressante. D'un autre côté, est-ce que les difficultés ou la complexité des ventes à l'extérieur des frontières peuvent entraîner des effets sur les résultats financiers tels, que les entreprises ne verraient ainsi pas les avantages d'exporter? C'est ce dont nous discutons dans cette étude, où nous comparons les résultats financiers de PME québécoises ayant des activités d'exportation développées, à celles qui se concentrent sur les marchés locaux, afin de voir s'il existe des différences financières qui pourraient, éventuellement, permettre de comprendre le taux de développement dans les activités internationales.

D'après notre recension de la documentation, il y a peu d'auteurs qui se sont intéressés aux particularités financières des PME selon leurs activités de développement sur les marchés internationaux. Pourtant, l'intérêt de tels résultats est manifeste, autant pour les bailleurs de fonds qui doivent mieux comprendre les particularités des PME qu'elles financent, que pour les autorités gouvernementales qui veulent assurer un soutien plus substantiel pour favoriser les activités internationales, que, finalement, pour les entreprises elles-mêmes afin qu'elles comprennent mieux les effets qu'entraînera l'exportation sur leur situation financière.

[Page Suivante](#)

Pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons utilisé la base de données du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, qui contient les informations de 178 PME manufacturières québécoises comptant entre 10 et 250 employés. On y trouve plus de 850 variables générales et financières, qui ont été recueillies directement auprès d'entreprises manufacturières qui avaient à compléter un questionnaire d'informations confidentielles. Les entreprises du Laboratoire sont contactées directement pour fournir leurs informations générales et financières en échange d'un diagnostic sur leur situation générale. Ce processus de cueillette assure donc une grande fiabilité à la base de données utilisées, qui contient des informations sur des sujets aussi divers que le profil de l'entrepreneur et son orientation quant au développement de son entreprise; les divers éléments de la gestion des ressources humaines; les informations technologiques sur le type de production de l'entreprise, ses équipements et les systèmes qu'elle utilise; les activités de développement de marché et de service à la clientèle; les conditions de crédit bancaire et le degré de satisfaction de l'entrepreneur et, finalement, les résultats financiers pour les cinq derniers exercices. Notre objectif n'étant pas d'établir de relations de causalité entre les différentes variables, nous avons utilisé des tests statistiques univariés (Student et Chi-carré selon le type de données) à partir du logiciel statistique SAS.

Parmi les résultats obtenus, on retient que la taille des entreprises est liée à la probabilité d'exporter, mais pas nécessairement à la diversité ni à la destination des exportations. Cette dernière variable est plutôt liée au degré de maturité et à l'intensité des exportations. Finalement les exportateurs dépensent plus en recherche et développement que les autres, commercialisent un produit maison en plus grande proportion et sont plus souvent impliquées dans diverses collaborations d'affaires.

Bien que les résultats précédents permettent de confirmer plusieurs de nos hypothèses et que l'on trouve effectivement des liens entre l'exportation des PME et certaines de leurs caractéristiques organisationnelles et financières, on ne peut toutefois pas établir de relations causales. On ne peut ainsi attribuer à leur implication sur les marchés étrangers la meilleure rentabilité des PME exportatrices. Les activités de R-D semblent jouer un rôle important dans ces résultats. Est-ce que ces activités sont liées au succès des PME à l'exportation et à leur capacité de trouver des clients pour acheter leur production? Ou est-ce que ces activités sont imposées par des clients étrangers? Nous ne pouvons déterminer le sens de cette relation.

À notre avis, vouloir encourager l'exportation chez les PME et accroître leur intervention sur les marchés internationaux, implique par contre qu'il faille développer leurs activités de R-D, que les entreprises doivent travailler à l'élaboration de leurs propres produits, qu'il est peut-être nécessaire de songer à diverses collaborations d'affaires.... Ces différentes actions pourraient favoriser la rentabilité des entreprises sur leur marché local, qui pourront ensuite songer à l'exportation sans mettre en péril leur survie.

Lire Texte Intégral

Petite entreprise artisanale en mutation: la démarche stratégique en questions

Nathalie SCHIEB-BIENFAIT

Maître de Conférences

Responsable du DESS Gestion et Management des PME

IAE –Université de Nantes

Rue de la Censive du tertre

BP 62232 – 44322 Nantes Cedex 3

Tél : 02 40 14 12 20

Email : schieb-bienfait@iae.univ-nantes.fr

[Lire Texte Intégral](#)

Mots clefs :

Entrepreneur

Petite entreprise

Stratégie

Artisanat

Résumé

L'émergence de nouveaux types d'entrepreneurs, qualifiés de nouveaux artisans soulève des problèmes stratégiques qui demeurent encore peu étudiés. En effet, le système de buts de ces nouveaux entrepreneurs se révèle souvent en dysharmonie avec la logique institutionnelle du secteur des métiers, notamment parce qu'ils recherchent des opportunités d'affaires et de développement pour leur entreprise artisanale.

Dans la pratique, cette période de mutation soulève de nombreuses interrogations, notamment liées au nouveau dimensionnement du projet productif, à la confrontation à des situations concurrentielles d'une autre envergure : comment définir et analyser l'activité de l'entreprise ? Que devient son système d'offre ? Comment identifier et caractériser son mésosystème environnemental ?

Engagée depuis trois ans dans une recherche-intervention auprès d'une très petite entreprise artisanale en mutation, nous avons étudié et exploré la nature des problèmes stratégiques soulevés. La présente communication porte et développe les résultats d'étape de ces travaux.

[Lire Texte Intégral](#)

Création de valeur et désordre en PME : vers le développement d'une recherche ingénierique

Christophe SCHMITT*ATER à IAE de Nancy 2 et**Chercheur invité à l'Institut de Recherche sur les P.M.E.*

3351, boul. des Forges

Casier Postal 500, Trois-Rivières, Québec

G9A 5H7, Canada

Tél. (819) 376-5235

Fax : (819) 376-5138

Christophe_Schmitt@uqtr.quebec.ca

[Lire Texte Intégral](#)**Mohamed BAYAD***Professeur à l'IAE-ESM, Université de Metz*

Université de Metz

3 place Edouard Branly

57070 Metz

Tél. : 03 87 56 37 86

Fax : 03 87 56 37 79

bayad@esm.univ-metz.fr.

Mots-clés :

Complexité

Création de valeur

Constructivisme

Désordre

PME

Recherche Ingénierique

Situations paradoxales

Résumé

Les PME, comme toutes les organisations, sont régulièrement confrontées à des situations de désordre, à savoir des situations dont les acteurs ne se satisfont pas et qu'ils souhaitent modifier. Plus précisément, elles ont pour conséquence directe d'avoir un impact sur la création de valeur, c'est-à-dire sur l'adaptabilité des structures, des buts et des moyens liés au processus de création de valeur de l'entreprise et pour conséquence indirecte d'interroger la stratégie de l'entreprise par rapport à la complexité de son environnement. Les manifestations du désordre sont nombreuses et variées telles que l'absence de personnel, des commandes supplémentaires ou nouvelles commandes, l'embauche de personnel, la rotation du personnel, la fabrication d'un nouveau produit ou encore la mise en place d'une équipe supplémentaire. Quelle que soit la nature de ces événements – évolution interne ou externe, modifications législatives, pilotage de projets innovants, introduction de nouvelles technologies ou mise en place d'une démarche de changement – ils ont en commun d'être "dés-organisants" pour l'entreprise, c'est-à-dire de remettre en cause l'ordre de l'organisation à un moment donné. Dans ce contexte, la gestion du désordre en PME se détermine par son aspect paradoxal. Des premiers travaux (étude auprès de 71 PME) ont permis de mettre en évidence le paradoxe de la valeur et du désordre en PME. Ces situations se caractérisent donc par la présence de difficultés rencontrées lors de tentatives passées pour résoudre les problèmes de désordre et par le constat d'une insatisfaction face aux résultats obtenus jusqu'à présent. A partir de ce constat, nous proposons de lever ce paradoxe afin de pouvoir répondre à la question centrale de notre contribution "Comment développer de la valeur en PME à partir du désordre ?"

[Page Suivante](#)

Pour aborder notre problématique de recherche, nous avons procédé en deux temps. Dans un premier temps, lever le paradoxe de la valeur et du désordre nécessite de retenir un cadre épistémologique permettant de dépasser l'approche ontologique retenue par les PME. Pour cela, nous avons eu recours aux épistémologies constructivistes. En effet, ces épistémologies fournissent un cadre de référence permettant d'envisager le désordre comme un construit, nécessitant l'intervention sur les représentations des acteurs pour modifier les situations de désordre. Dans un deuxième temps, nous avons utilisé une recherche ingénierique permettant la mise en place d'une Ingénierie Organisationnelle en PME. Il s'agit d'une recherche orientée vers la compréhension et la modélisation de phénomènes complexes dans les organisations. Après avoir défini les concepts liés à cette démarche d'investigation en PME, nous avons été amenés à nous interroger sur le rôle de l'intervenant ainsi que sur les outils à utiliser. Ainsi, nous proposons une démarche originale permettant de modéliser la complexité des situations de désordre basée sur des outils visuels. A partir d'un transfert méthodologique issu des Sciences pour l'ingénieur, nous présentons un cas clinique permettant la création de valeur à partir du désordre. Au final, notre contribution se situe à deux niveaux. Sur le plan théorique, nous avons apporté des éléments de réflexion et des voies de perspectives en matière de gestion du désordre face à des impératifs de création de valeur. Sur le plan pratique, nous avons proposé une démarche de gestion du désordre issue de la mise en place en entreprise d'une recherche ingénierique. En ce sens, notre contribution a permis de développer des corpus théoriques (Sciences de gestion – Sciences pour l'ingénieur) et pratiques (Ingénierie Organisationnelle) originaux qui relèvent de l'ambiguïté, du paradoxal et de la complexité. Néanmoins, il convient de souligner le caractère inachevé de notre recherche. En effet, il est nécessaire non seulement, d'évaluer entièrement les apports de notre méthodologie en terme de création de valeur, mais aussi de pouvoir l'expérimenter sur différentes PME.

[Lire Texte Intégral](#)

L'essaimage académique en Belgique : Analyse de 106 entreprises issues de la recherche universitaire

Bernard SURLEMONT

Directeur

[Lire Texte Intégral](#)

Frédéric NLEMVO

Chercheur

Fabrice PIRNAY

Chercheur

Université de Liège
Centre de Recherche PME et d'Entrepreneuriat
Bld du Rectorat, 7, Bât. B33
B - 4000 Liège

Mots-clés :

Spin-off universitaire

Transfert de technologie

Relation entreprises-universités

Résumé

Problématique

Les universités disposent d'un important stock de know-how accumulé au cours des années ainsi que de nombreux résultats de recherche présentant un potentiel d'applications économiques non négligeable dont elles entendent désormais mieux gérer la valorisation. Pour ce faire, elles disposent traditionnellement de trois voies : la prestation de services, l'octroi de licences d'exploitation à des sociétés existantes et la création d'entreprises spin-offs.

Pour une université, un des enjeux économiques de la création d'entreprises nouvelles au départ de résultats de recherches est que ces spin-offs peuvent constituer une source de financement d'appoint, particulièrement pour les universités publiques davantage en proie aux compressions budgétaires qui entravent leur compétitivité.

L'objectif poursuivi par cette étude est double : d'une part, élucider le concept de spin-off universitaire et les réalités qu'il entend appréhender et, d'autre part, présenter un état des lieux de la création d'entreprises spin-offs au départ d'institutions universitaires belges et, ce faisant, montrer en quoi de telles entreprises peuvent contribuer à la croissance économique d'un pays et/ou au renouvellement de son tissu économique.

La valorisation des résultats de recherche par création d'activités nouvelles est un phénomène encore trop méconnu en Belgique. Alors que plusieurs études empiriques ont été menées en France, au Québec, en Suède et en Italie, aucune ne semble à notre connaissance avoir été conduite sur les spin-offs belges, ce qui confère à cette étude un certain arôme d'originalité.

Méthodologie

Pour appréhender les contours et élucider le contenu du domaine des spin-offs universitaires, nous avons effectué une analyse de la (maigre) littérature dédiée à cette thématique et au terme de celle-ci, proposons une définition générale ainsi qu'une typologie du phénomène.

[Page Suivante](#)

Pour la partie empirique, nous avons procédé en deux temps : dans un premier temps, la liste de l'ensemble des 106 spin-offs belges a été dressée en recoupant diverses sources d'informations et, dans un second temps, une base de données a été constituée au départ d'informations contenues dans leurs comptes annuels dans le but d'appréhender leur performance économique (création d'emplois, chiffre d'affaires, valeur ajoutée, rentabilité financière, ...).

Principaux résultats

Au 31 janvier 1999, l'on dénombre 106 spin-offs universitaires en Belgique. Sur la base de leurs comptes annuels déposés au 31/12/1997, elles ont créé de la valeur économique pour plus de 6 milliards de BEF et ont employé plus de 2000 personnes, pour la plupart très qualifiées. Sur un plan géographique, cette centaine d'entreprises se répartit d'une manière telle qu'un noyau de quatre universités particulièrement actives en la matière émerge de l'analyse. Ces quatre institutions représentent 85% des 106 créations, 96% de la valeur ajoutée globale générée et 97% des emplois créés.

En termes de secteurs d'activités, les spin-offs belges concentrent plus de 70% de leurs activités dans trois secteurs : les NTIC (31%), l'industrie pharmaceutique et médicale, la biotechnologie et le génie génétique (21%), le conseil aux entreprises et l'ingénierie (20%). Le croisement des répartitions " géographique " et sectorielles a en outre permis de mettre en évidence des pôles de spécialisation pour chacune des quatre universités susmentionnées.

Une conjonction de trois faits peut expliquer l'existence de pôles de d'excellence parmi les institutions universitaires belges :

- (i) l'existence de "business models" dans chaque université qui auraient orienté la dynamique des spin-offs dans un secteur déterminé;
- (ii) l'existence dans les facultés les plus génératrices de spin-offs d'enseignants et/ou chercheurs plus ouverts à l'esprit entrepreneurial du fait de leur séjour de travail dans un contexte anglo-saxon, réputé plus entrepreneurial;
- (iii) le manque de débouchés à l'université pour certains chercheurs performants et hautement qualifiés, lesquels voient dès lors en la création d'une spin-off un moyen de se procurer un emploi.

Sur le plan de la performance économique, bien qu'une grosse majorité des spin-offs universitaires soient rentables, l'analyse montre que leur niveau de rentabilité s'améliore avec le temps. Il semble en effet qu'un terme de 5 à 7 ans corresponde à l'heure de vérité où la rentabilité soit s'améliore de manière significative soit se dégrade au point de mettre l'entreprise en péril.

Limites et prolongements

Essentiellement exploratoire, cette étude entend contribuer non seulement à une meilleure compréhension du phénomène " spin-off universitaire ", mais aussi à alimenter la réflexion de divers milieux (académiques et politiques) quant au rôle que ces entreprises jouent (ou pourraient jouer) dans le développement économique d'une région par exemple.

Des prolongements de recherches semblent envisageables et consisteraient à combler les limites de la présente étude. Ainsi, à l'instar des travaux menés par Mustar (1997) sur plus de 300 entreprises françaises, nous pensons qu'une étude longitudinale sur le comportement des spin-offs belges (mise en évidence des facteurs clés de succès, de modèles de croissance, des conditions d'émergence d'un esprit entrepreneurial au sein des universités belges, ...) constituerait un intéressant prolongement à la première pierre que nous posons ici.

Lire Texte Intégral

Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME

Olivier TORRES

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

[Lire Texte Intégral](#)

Université Paul Valéry, Montpellier III
Route de Mende, 34 199, Montpellier, Cédex 05

e-mail : olivier.torres@univ-montp3.fr

Résumé

L'objet de cette communication est de proposer une reformulation des spécificités de gestion des PME autour de la notion centrale de proximité. En s'appuyant sur le concept de PME du GREPME, l'auteur montre que chacune des caractéristiques classiques des PME peut être interprétée comme une forme particulière de proximité : proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle, proximité spatiale, proximité temporelle, coordination de proximité, capital de proximité...

La proximité apparaît comme un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution. Elle crée les conditions nécessaires à l'action dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives ou peu formalisées.

Ce travail de reformulation permet alors de passer d'une approche descriptive (énumération de caractères) à une approche explicative en faisant de la proximité, la condition nécessaire au fonctionnement classique de la PME. La gestion spécifique des PME semble obéir à un principe de proximité.

Capital-investissement : quel impact sur le processus de décision stratégique de croissance externe des entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension ?

Natacha TREHAN

Enseignant-Chercheur

[Lire Texte Intégral](#)

Ecole Supérieure des Affaires (ESA), Université Pierre Mendès France,
BP 47, GRENOBLE Cedex 9, FRANCE
Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion (CERAG)
Unité Mixte de recherche du CNRS

Tél : 04 38 12 06 61

e-mail : TREHAN @ esa. upmf-grenoble.fr

Mots-Clés :

Entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension
Stratégie de croissance externe
Société de Capital Investissement
Processus de prise de décision
Système d'Information

Résumé

1. Question de recherche

L'objectif de ce travail est de comprendre l'influence d'une société de capital investissement sur le processus de décision stratégique de croissance externe des entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension non cotées. L'approche est managériale et non financière. Au vu de la nature des relations entre ces organismes et les PME et compte tenu des spécificités de ces dernières, l'étude montre comment une société de capital investissement influence le style de prise de décision, les outils de la prise de décision, les motivations du choix de croissance externe et le type d'opérations réalisées. L'approche est **hypothético-déductive**. La stratégie de croissance externe d'un groupe d'entreprises ayant une société de capital investissement actionnaire minoritaire est comparée avec celle d'un autre groupe sans capital investisseur.

2. Méthode d'investigation empirique

Une première **recherche exploratoire** est entreprise : elle se fonde sur des entretiens avec six chargés d'affaires des trois principales sociétés de capital investissement du quart sud est de la France : SIPAREX, La Banque d'Affaires de Vizille et la SPEF.

Ensuite, une **étude empirique** est réalisée : un questionnaire publi-posté est adressé auprès de 900 entreprises personnelles et familiales ayant déjà réalisé au moins une opération de croissance externe entre début 1992 et début 1999. Au total **147 réponses** sont retenues et analysées. Parmi ces 147 réponses, 67 entreprises ont une société de capital investissement présente dans leur capital au moment de leur décision de croissance externe.

[Page Suivante](#)

3. Résultats, apports

H1 : La présence d'une société de capital investissement va favoriser la formalisation et la systématisation de la prise de décision stratégique de croissance externe

(recours à une démarche analytique chiffrée par opposition à une démarche entrepreneuriale plus intuitive, utilisation d'outils de planification opérationnelle, analyse comparative de différents modes de développement, recherche systématique de la cible par opposition à la saisie d'opportunités) : Hypothèse validée.

H2 : La présence d'une société de capital investissement va favoriser une prise de décision plus participative

(recours au conseil plus important, en général, et en particulier auprès de sa société de capital investissement) : Hypothèse en partie validée.

H3 : La SCI va favoriser la prise de conscience de la nécessité d'un élargissement du marché géographique de l'EPF, a fortiori la réalisation d'opérations sur tout le territoire national (et non plus seulement au niveau régional) voire à l'étranger :

Hypothèse validée.

H4 : La SCI va faire évoluer les motivations du dirigeant pour la croissance externe d'une logique de survie à une logique de croissance délibérée :

Hypothèse validée.

De cette analyse il ressort que la société de capital investissement incite le dirigeant-proprétaire à adopter un style de prise de décision plus "managérial". Elle oriente ses objectifs stratégiques. Mais la relation d'antériorité n'est pas évidente : est-ce la société de capital investissement qui est à l'origine de ces modifications ou est-ce l'attitude première, la personnalité des dirigeants-proprétaires qui a initialement favorisé l'ouverture du capital ? Pour tenter de répondre à cette interrogation, une étude qualitative basée sur des entretiens avec des dirigeants-proprétaires d'entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension est en cours de réalisation.

Lire Texte Intégral

La détection des signaux financiers annonciateurs de faillite en contexte PME : une approche méthodologique spécifique

Didier VAN CAILLIE

Chargé de Cours à l'Université de Liège

Directeur du Service de Diagnostic et Contrôle de l'Entreprise

[Lire Texte Intégral](#)

Université de Liège - Ecole d'Administration des Affaires
Service de Diagnostic et Contrôle de l'Entreprise,
Boulevard du Rectorat, 7 - B31 - Bte 53 à 4000 Liège (Belgique)
E-Mail : D.VanCaillie@ulg.ac.be

Mots-clés

Prédiction de faillite
Prévention des défaillances
Ratios financiers
Modélisation statistique
Analyse factorielle des correspondances multiples
Méthodologie d'analyse financière
Management stratégique

Résumé

La question de recherche

Parvenir à détecter aussi tôt que possible des signaux annonciateurs de défaillance est une problématique qui retient l'attention du monde scientifique depuis près de 3/4 de siècle. Toutefois, vu la difficulté à saisir et à contrôler des informations qualitatives crédibles et pertinentes représentatives, dans un contexte de défaillance, du comportement stratégique et opérationnel d'une masse de PME aux caractéristiques non homogènes, cette problématique s'est rapidement focalisée sur l'identification de signaux purement financiers annonciateurs de faillite, plus aisément accessibles et contrôlables.

Dedicacé très généralement à la grande ou à la très grande entreprise, ce courant de recherche se caractérise encore aujourd'hui par un vif débat méthodologique, relatif tant au choix et au pré-traitement des variables étudiées qu'au choix des techniques statistiques les plus appropriées à l'analyse des données disponibles. Dans le même temps, la PME, avec ses spécificités tant financières qu'organisationnelles, continue à faire l'objet de rares considérations méthodologiques dans ce domaine.

La présente communication dresse dès lors un relevé systématique des problèmes méthodologiques liés à la détection des signaux financiers annonciateurs de faillite en contexte PME et propose une méthodologie d'analyse propre qui tient compte à la fois de la multiplicité des objectifs des utilisateurs des modèles de détection de faillite et de la grande disparité dans la qualité des données financières utilisables émanant des PME. Soulignons toutefois que, compte tenu de son importance, le problème de la validation de la méthodologie proposée fait l'objet d'une autre contribution.

Les méthodes d'investigation théoriques

Pour atteindre notre but, nous délimitons d'abord le problème méthodologique qui se pose à l'analyste, en recensant d'abord les principales difficultés conceptuelles qui émergent de l'examen critique des modèles existants, soulignant notamment le coût élevé lié à l'élaboration de modèles réellement adaptés à l'extrême complexité du monde des PME et la difficulté à prendre en compte la diversité des attentes et des perceptions des acteurs de l'environnement de la PME intéressés par l'utilisation de telles modélisations financières de détection ou de prévention de faillite.

[Page Suivante](#)

Nous identifions dans la foulée les principales difficultés méthodologiques pratiques qui en émanent, évoquant tour à tour les difficultés à choisir judicieusement les individus à étudier compte tenu de la non-homogénéité des informations financières qu'ils sont tenus légalement de produire, les difficultés à constituer une batterie d'indicateurs financiers ou de ratios financiers réellement représentatifs du comportement financier de la PME et l'ambiguïté liée au choix de l'angle d'analyse, les impératifs d'une modélisation de prédiction de faillite susceptible de répondre plus particulièrement aux attentes des prêteurs de la PME différant sensiblement des impératifs d'une modélisation axée plutôt sur la prévention de la défaillance, davantage susceptible de répondre aux besoins de gestion stratégique du dirigeant de l'entreprise, de ses cadres éventuels et de ses conseillers.

Nous proposons enfin une méthodologie d'analyse adaptée aux difficultés recensées, qui intègre les étapes suivantes :

- le traitement effectif des données manquantes par remplacement de ces données par les valeurs médianes des ratios financiers utilisés ;
- le traitement des données exceptionnelles, par recours à la technique des percentiles, tant lors de la phase d'identification que lors de la phase de correction de ces données ;
- la sélection des variables financières pertinentes reflétant effectivement le comportement financier des PME étudiées par recours à l'analyse statistique dite de clustering ;
- et enfin, le recours à la technique statistique de l'analyse factorielle des correspondances multiples appliquée aux valeurs des ratios financiers retenus rendues discrètes par application à nouveau de la technique des percentiles.

Les résultats, apports et limites de l'étude

La contribution proposée est avant tout à vocation méthodologique, dans la mesure où les résultats liés à l'application effective de cette méthodologie à un échantillon représentatif des PME belges fait l'objet d'une autre contribution.

Lire Texte Intégral

La négociation du temps de travail dans le cadre des PME : représentations et logiques d'acteurs

Saïd YAMI
Yannick SCHWAMBERGER

[Lire Texte Intégral](#)

Enseignants – chercheurs

CLAREE
IAE de Lille – USTL
104, Avenue du Peuple Belge
59043 Lille cedex

Résumé

Au delà de son caractère arbitraire, la loi sur l'aménagement du temps de travail, dite loi «Aubry», impulse une dynamique de négociation collective dans un contexte de crise des relations professionnelles (crise illustrée notamment par le déclin du mouvement syndical). Au travers de trois cas de négociation intra-site dans des entreprises de type PME, nous proposons de repérer et dégager les caractéristiques des processus de négociation qui permettent d'aboutir à des accords satisfaisants (affichés comme tels par les partenaires). A partir de cette étude de terrain, il importe d'ouvrir la discussion sur les spécificités de la négociation sociale au sein des PME.

TABLE RONDE

35 heures et PME

Animateur :

Anne DIETRICH

Maître de Conférences IAE de Lille

La loi du 19 janvier 2000, dite loi Aubry II, relative à la réduction négociée du temps de travail fixe la durée légale du travail à 35 heures, soit 1600 heures sur l'année à partir du :

- 1^{er} janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés,
- 1^{er} janvier 2002 pour les entreprises de 20 salariés et moins.

Quels sont pour les PME, les enjeux, les contraintes spécifiques et les conditions de réussite du passage aux 35 heures ?
Comment transformer la contrainte en opportunité de développement ?

Après un bref rappel des lois Aubry et des grandes tendances de la réglementation françaises, les intervenants et participants à la table ronde apporteront le témoignage de leur expérience, dans le cadre du programme ARTT (Aménagement Réduction du Temps de Travail) du Conseil Régional Nord-Pas de Calais.

Cette table ronde réunit des partenaires institutionnels, des chercheurs, des consultants et des entreprises, engagés dans la construction d'une action collective publique.

TABLE RONDE

La publication de la recherche sur la PME dans les revues scientifiques

La recherche scientifique sur la PME a connu un développement fulgurant depuis les vingt dernières années. Il existe aujourd'hui des revues savantes qui diffusent exclusivement des travaux de recherche sur l'entrepreneuriat et la PME, comme Journal of Business Venturing, Entrepreneurship Theory and Practice et, en français, Revue internationale PME. Des associations importantes ont été mises sur pied (par exemple, ICSB et AIREPME) et les rencontres scientifiques auxquelles elles donnent lieu suscitent beaucoup d'intérêt. Même à l'intérieur des associations traditionnelles en sciences de l'administration, il existe généralement une division particulière pour l'entrepreneuriat et la PME (dans l'Academy of Management, les 973 membres que compte la division Entrepreneurship la placent au 11^e rang en importance parmi les 22 divisions qui composent cette association). Il y a un engouement certain pour les études sur l'entrepreneuriat et la PME, et les chercheurs francophones occupent une place non négligeable et parfois importante dans cet espace scientifique.

Notre communauté scientifique francophone doit continuer de se développer et de rayonner, tant dans les forums scientifiques francophones qu'anglophones. À cet effet, il est essentiel que ses membres soient bien au fait des critères qui justifient généralement l'acceptation ou le rejet d'un texte soumis pour fins de publication. L'objectif de la table ronde sera donc de sensibiliser les chercheurs francophones sur la PME aux caractéristiques d'un texte susceptible d'être publié dans une revue savante de premier ordre.

Parmi les questions susceptibles d'être abordées tant dans les exposés que dans les discussions se trouvent les suivantes:

- Qu'est-ce qu'une question de recherche "intéressante" ? Un bon texte scientifique sur la PME doit-il avoir une pertinence sociale, c'est-à-dire apporter une contribution susceptible d'intéresser dirigeants et autres intervenants de la PME? Quels sont les objets de recherche les plus porteurs actuellement en ce qui concerne la PME ?
- Existe-t-il un ensemble de critères communs pour caractériser un bon texte scientifique? Si oui, comment expliquer les fréquents désaccords entre différents évaluateurs d'un même texte? Suivant votre expérience, quels sont les principaux problèmes que vous avez constatés dans les textes que vous avez évalués pour des revues scientifiques ?
- Comment être persuasif ou convaincant dans la rédaction d'un texte scientifique? Que faut-il faire et ne pas faire lorsqu'on prépare un texte en vue d'une soumission à une revue importante ?
- En ce qui regarde la structure et l'écriture d'un texte scientifique, comment faites-vous la distinction entre un texte "bien" structuré et écrit, et un texte qui ne l'est pas ?
- Les revues scientifiques ont-elles tendance à publier des textes "conservateurs", c'est-à-dire des textes qui prêtent le moins à controverse, qui s'inscrivent dans le paradigme dominant ou qui sont le moins susceptibles d'inquiéter le rédacteur en chef prudent ?

Organisateur

Pierre COSSETTE

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
Case postale 6192, succursale Centre-ville
Montréal (Québec)
H3C 4R2
Téléphone : (514) 987-3000 poste 7091
Télécopieur : (514) 987-0407
Courriel : cossette.pierre@uqam.ca

Participants**Jacques DE BANDT***Directeur de recherche*

LATAPSES-CNRS Université de Nice Sophia Antipolis

250, rue Albert Einstein – Sophia Antipolis

06560 Valbonne Cedex

France

Téléphone : 33-4-93-95-42-30

Télécopieur : 33-4-93-65-37-98

Courriel : jdb@pop.idefi.cnrs.fr

Bernard FORGUES

Sol C. Snider Entrepreneurial Research Center

The Wharton School

University of Pennsylvania

Vance Hall, 4th Floor

3733 Spruce Street

Philadelphia, PA 19104-6734, USA

Téléphone : (215) 898-4856

Télécopieur : (215) 898-1299

Courriel : forguesb@wharton.upenn.edu

Pierre-André JULIEN*Titulaire, Chaire Bombardier*

Université du Québec à Trois-Rivières

Case Postale 500

Trois-Rivières (Québec)

G9A 5H7

Téléphone : (819) 376-5235, poste 4027

Télécopieur : (819) 376-5138

Courriel : pierre-andré_julien@uqtr.quebec.ca

Louis RAYMOND

Département d'administration et d'économique

Université du Québec à Trois-Rivières

Case Postale 500

Trois-Rivières (Québec)

G9A 5H7

Téléphone : (819) 376-5080

Télécopieur : (819) 376-5079

Courriel : louis_raymond@uqtr.quebec.ca

Les participants à cette table ronde sont des chercheurs dont les travaux ont été publiés dans des revues scientifiques reconnues sur le plan international. Louis Raymond est un chercheur prolifique sur la PME. Jacques De Bandt, Bernard Forgues et Pierre-André Julien sont présentement rédacteurs en chef de revues solidement implantées dans notre communauté scientifique : Revue d'Économie Industrielle, M@n@gement et Revue internationale PME. Tous ont eu à évaluer de nombreux textes et peuvent être considérés comme des experts sur le thème proposé.

TABLE RONDE

NTIC et PME

Animateur :

Christophe BENAVENT

Professeur à l'Université de Lille I-IAE.

avec

Michel KALIKA

Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Alain DERICKE

Professeur USTL Trigone

ou Pierre SOURIGUES

Patrice OUELLET

Directeur de l'observatoire du développement économique du Canada

Développement économique du Canada pour les régions du Québec

Frédérique JALLAT

Professeur à l'ESCP

Les technologies de l'information et de la communication transforment profondément l'économie, les manières de commercer et les manières de se coordonner. Au-delà de l'enthousiasme qui accompagne cette évolution rapide, se posent des questions sur l'effet de ces technologies sur les capacités concurrentielles des entreprises.

- Est-il le même pour tous ?
- Toutes les entreprises bénéficieront-elles de manière égale des bénéfices promis par ces technologies ?
- Les PME ou les grandes entreprises ?

Si pour les grandes entreprises une hypothèse raisonnable est que les TICs faciliteront les capacités d'adaptation des organisations tout en diminuant les coûts de contrôle, il est moins raisonnable d'étendre cet argument aux PME. La question pour ces entreprises est de savoir si elles peuvent bénéficier pleinement de ces avantages compétitifs, mais aussi de savoir si il n'y a pas d'autres qui leurs soient spécifiques.

Pour la PME les avantages ne sont pas forcément de même nature. Par exemple, le bénéfice résultant d'une meilleure coordination interne risque d'être très faible dans les petites organisations, de même la capacité à capitaliser les apprentissages organisationnels seront moins sensibles que pour les grandes entreprises. D'un autre point de vue, les PME peuvent bénéficier d'une extension des aires de marché.

Un des points de réflexions principaux est donc de savoir de manière spécifique quels sont les facteurs de réussite ou d'échec qui sont concernés par les NTICS. L'objet de cette table ronde est de discuter cette question en identifiant les principaux effets des TICs sur les stratégies et les comportements des PME, et en débattant de leurs importances relatives.

Il peut s'articuler autour de quelques questions plus particulières :

- 1) En facilitant les flux d'informations inter-entreprises, les NTICS ne risquent-elles pas de conduire les PME à revoir leurs stratégies relationnelles et leur insertion dans le tissu industriel ? L'internet va-t-il renforcer les mécanismes de districts industriels ? Ou donner naissance à d'autres types de communautés ?
- 2) Dans quelle mesure l'accès direct au client est-il rendu possible ? Les NTICS vont-elles changer le rapport aux distributeurs ? Rendre une liberté et une indépendance souvent mise en péril ?
- 3) Les NTICS vont-elles vraiment transformer les modes de coordination et de contrôle dans la PME ?
- 4) Dans quelle mesure et par quels moyens les NTICS ouvrent-elles réellement de nouveaux marchés ?

A ces questions générales qui concernent principalement la PME des secteurs traditionnels s'ajoute la question spécifique des Start-up et des entreprises nées de la nouvelle économie. Celle-ci est d'autant plus intéressante qu'elle permet de reposer des questions plus générales, relevant par exemple de la gestion de situation de très forte croissance. On mettra cependant l'accent sur les PME "traditionnelles" en s'attachant à montrer les transformations les plus générales auxquelles on peut s'attendre.

TABLE RONDE

La moyenne entreprise : émergence d'un objet spécifique pour la recherche en PME

Animateurs :

Luc BOYER

Président du Centre Normand de la Moyenne Entreprise (IAE de Caen)

Michel MARCHESNAY

Président de l'AIREPME ; ERFI-Université de Montpellier 1

Yvan LERAY

Maître de Conférences-Université de Brest

Mathilde DIVAY

Maître de Conférences-Université de Caen

La séance se déroulera suivant un système de questions-réponses entre les quatre protagonistes. Plus qu'un débat, cette organisation vise, d'une part, à faire le tour des interrogations sur la moyenne entreprise en tant qu'objet pertinent de recherche, d'autre part, à mettre l'accent sur sa transversalité dans les différentes spécialités de la gestion.

TABLE RONDE

LES PME À FORTE CROISSANCE

Facteurs de développement et contraintes

Animateur

Pierre-André JULIEN

titulaire de la Chaire Bombardier de l'Institut de recherche sur les PME

Université du Québec à Trois-Rivières

C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, G9A 5H7

tél: 1.819.376-5235

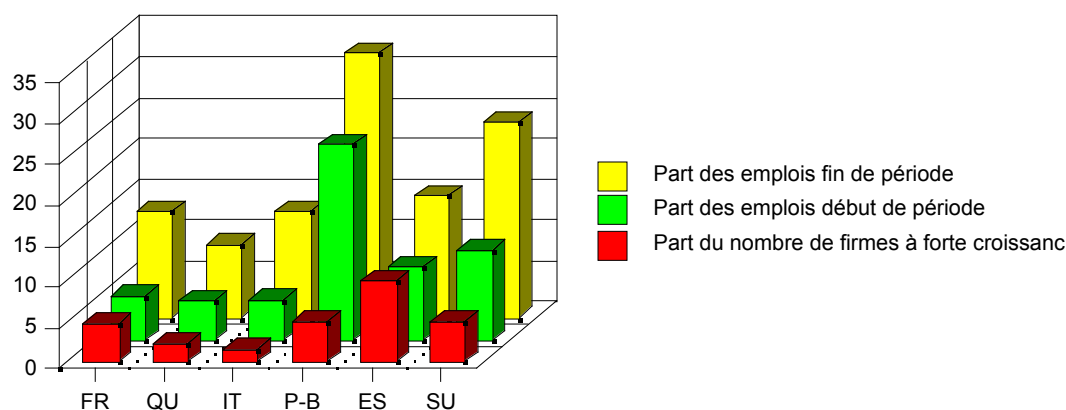
Pierre-Andre_Julien@uqtr.quebec.ca

La création d'entreprises et la multiplication de travailleurs autonomes continuent à être la première source de nouveaux emplois dans nos économies depuis près de trente ans maintenant. Toutefois, une bonne partie de ces emplois disparaissent avec les fermetures et les faillites d'un bon nombre des nouvelles entreprises, en particulier dans les cinq premières années d'existence. La plupart du temps, cependant, il reste un solde positif. Ce solde est augmenté par la création moins la disparition d'emplois des entreprises pérennes. Cette création n'est toutefois pas égale dans toutes ces dernières entreprises. On a remarqué dans les dernières années que la plupart d'entre elles croissent très peu ou même décroissent. Seul un nombre limité, moins de 10 % grandisse particulièrement vite, comme on peut le voir au graphique suivant pour la France, le Québec, l'Italie, les Pays-Bas, l'Espagne et la Suède, quant aux PME ayant entre 20 et 500 employés au début de la période. Ces entreprises appelées gazelles ont ainsi un impact majeur sur la création d'emplois provenant des entreprises pérennes, comptant pour 40 % à 70 % des nouveaux emplois provenant de ces entreprises.

Ces gazelles sont en même temps fragiles, comme on l'a vu récemment avec les entreprises de la nouvelle économie qui se multiplient vite, créent beaucoup d'emplois, mais disparaissent aussi rapidement ou sont absorbées par des grandes entreprises. Elles ont aussi une action importante dans la transformation de certaines régions et dans la modernisation de l'économie.

On peut comprendre l'intérêt croissant qu'on leur porte et les raisons, évidemment multiples, qui poussent les décideurs et les chercheurs à essayer de préciser leurs caractéristiques et leurs facteurs de succès et de préciser les moyens pour les maintenir en vie et les multiplier

PME À FORTE CROISSANCE (part en pourcentage)



C'est pourquoi le Groupe de travail sur les petites et moyennes entreprises de l'OCDE a mis en place sous la direction de chercheurs français une équipe internationale provenant de huit pays, l'Allemagne, le Canada (Québec), l'Espagne, la France, l'Italie, les Pays-Bas, la Suède et, tout dernièrement la Grèce.

Ce groupe a travaillé en deux étapes. La première étape a porté sur une analyse statistique pour mesurer l'importance de ces entreprises parmi les PME et leur impact sur la création d'emplois. La seconde étape a permis l'envoi d'un questionnaire et, pour certains pays, de réaliser des études de cas.

Pour cette deuxième étape, les résultats montrent qu'au delà de la croissance même du secteur et de stratégies de fusion ou d'acquisition, ces caractéristiques et ces facteurs relèvent de la capacité de ces firmes à gérer le changement interne et externe et donc de leurs pratiques d'auto-réorganisation à mesure que la croissance exige plus de ressources et plus de capacité pour innover et rencontrer ainsi les défis du développement des marchés.

Cette table ronde permettra de comparer les résultats spécifiques des facteurs facilitant cette forte croissance et les contraintes pour chaque pays et de tracer différentes pistes de recherche pour des analyses complémentaires.

La table ronde sera dirigée par Pierre-André Julien, titulaire de la Chaire Bombardier de l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Elle comprendra Philippe Mustar, professeur au Centre de sociologie de l'innovation de <mailto:a.minguzzi@flashnet.it> l'École nationale des mines de Paris, Frédéric Delmar, de l'Entrepreneurship and Small Business Research Institute, université de Jonköping, Suède et possiblement Antonio Gambardella, Università commerciale Luigi Bocconi, Milano, Italie.