

Entrepreneuriat &  
**PME**

Sous la direction de  
Josée St-Pierre et Michel Trépanier

# CRÉER ET DÉVELOPPER UNE PME DANS UNE ÉCONOMIE MONDIALISÉE

Études de cas réels d'entreprises



Presses de l'Université du Québec







**CRÉER ET DÉVELOPPER  
UNE PME DANS UNE  
ÉCONOMIE MONDIALISÉE**

Les études sur l'entrepreneuriat et sur les petites et moyennes entreprises se sont multipliées au cours des vingt dernières années, favorisant ainsi l'émergence de nouveaux concepts et de théories sur les PME. Chercheurs et praticiens peuvent dès lors s'appuyer sur des savoirs qui leur sont propres. Par son contenu à la fine pointe, son langage accessible et ses approches multiples, *Entrepreneuriat et PME* présente des découvertes récentes pouvant être utiles pour faire progresser les PME et l'entrepreneuriat et contribuer ainsi au dynamisme économique de leur territoire. Pour assurer la diffusion de ces connaissances, *Entrepreneuriat et PME* fournit aux universitaires, aux intervenants dans les PME, aux spécialistes du développement régional et local et aux chefs d'entreprise eux-mêmes les résultats des plus récentes recherches permettant de mieux comprendre les défis de l'entrepreneur, la réalité complexe des PME et les enjeux de leur création, de leur développement et de leur pérennité.

### Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 657-4399

Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca

Internet : www.puq.ca

#### Diffusion/Distribution :

**CANADA** Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7  
Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

**FRANCE** AFPU-D – Association française des Presses d'université  
Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99

**BELGIQUE** Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847

**SUISSE** Servidis SA, Chemin des Chalets 7, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

# **CRÉER ET DÉVELOPPER UNE PME DANS UNE ÉCONOMIE MONDIALISÉE**

Études de cas réels d'entreprises

Sous la direction de  
Josée St-Pierre et Michel Trépanier



Presses de l'Université du Québec

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales  
du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Vedette principale au titre :

Créer et développer une PME dans une économie mondialisée :  
études de cas réels d'entreprises

(Entrepreneuriat & PME)

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-2-7605-3795-8

1. Petites et moyennes entreprises - Gestion. 2. Petites et moyennes  
entreprises - Études de cas. I. St-Pierre, Josée, 1959- . II. Trépanier, Michel,  
1958- . III. Collection : Entrepreneuriat & PME.

HD62.7.C73 2013      658.02'2      C2013-940857-6

Les Presses de l'Université du Québec  
reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada  
par l'entremise du Fonds du livre du Canada  
et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement  
des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

*Conception graphique*

**Vincent Hanrion**

*Mise en pages*

**Le Graphe**

**Dépôt légal : 4<sup>e</sup> trimestre 2013**

- › Bibliothèque et Archives nationales du Québec
- › Bibliothèque et Archives Canada

**© 2013 – Presses de l'Université du Québec**

*Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*

Imprimé au Canada

# Table des matières

<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	XV
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	XVII
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
Josée St-Pierre et Michel Trépanier	
1. La détection des opportunités et l'accompagnement à la création d'entreprise: des étapes clés au succès du projet entrepreneurial.....	6
2. Un jeu d'acteurs de plus en plus complexe, mais nécessaire au succès des PME.....	8
3. La mondialisation et l'internationalisation des entreprises... Comment utiliser l'environnement international pour répondre aux besoins des dirigeants de PME .....	12
<b>Bibliographie</b> .....	15

## Partie 1

### **LA DÉTECTION DES OPPORTUNITÉS ET L'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION D'ENTREPRISE** Des étapes clés au succès du projet entrepreneurial

#### **CHAPITRE 1**

Quand le milieu s'investit dans la recherche d'opportunités d'affaires.....	19
--	----

Maripier Tremblay

1. Cadre théorique .....	21
1.1. <i>Les facteurs influençant la reconnaissance d'opportunités</i> .....	22
1.2. <i>Un processus aux facettes multiples</i> .....	24
2. Méthodologie.....	25
2.1. <i>L'échantillon</i> .....	25
2.2. <i>L'analyse de données</i> .....	26

<b>3.</b>	<b>Présentation des cas .....</b>	<b>27</b>
3.1.	<i>Le cas 1 : IDÉE.....</i>	27
3.2.	<i>Le cas 2 : TEMPÊTE.....</i>	32
<b>4.</b>	<b>Analyse et résultats.....</b>	<b>39</b>
4.1.	<i>Une démarche en cinq étapes.....</i>	39
4.2.	<i>Trois niveaux de résultats.....</i>	42
4.3.	<i>L'identification collective d'opportunités: un processus créatif?...</i>	43
<b>5.</b>	<b>Retombées managériales et scientifiques .....</b>	<b>49</b>
	<b>Conclusion .....</b>	<b>50</b>
	<b>Questions.....</b>	<b>52</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>53</b>

## CHAPITRE 2

### Pour un changement de paradigme en matière d'accompagnement entrepreneurial..... 57

Loyda Gomez Santos et Christophe Schmitt

<b>1.</b>	<b>De la logique de résultat à la logique de processus dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat.....</b>	<b>60</b>
1.1.	<i>Les limites du plan d'affaires dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat.....</i>	60
1.2.	<i>L'importance de construire un scénario pour entreprendre.....</i>	61
<b>2.</b>	<b>La démarche <i>Business Unit</i> pour favoriser la construction de scénarios.....</b>	<b>65</b>
2.1.	<i>Une méthode originale comme fil conducteur des trois phases pour la construction de scénarios d'une Business Unit: la méthode IDéO®.....</i>	67
2.2.	<i>La confrontation interne: la phase de la problématisation.....</i>	70
2.3.	<i>La confrontation avec l'externe: la phase de robustesse et de traduction.....</i>	72
<b>3.</b>	<b>Le déploiement du dispositif illustré à travers la méthode des cas .....</b>	<b>74</b>
3.1.	<i>La construction de scénarios et leur robustesse.....</i>	75
3.2.	<i>Des entrepreneurs et des clients attirés par l'innovation de Noviatek: la traduction du scénario.....</i>	78
<b>4.</b>	<b>Analyse et résultats en regard de la littérature.....</b>	<b>80</b>
4.1.	<i>Une proposition de modélisation du processus entrepreneurial....</i>	81
4.2.	<i>Les éléments de retour par rapport à la démarche Business Unit: concevoir, problématiser et traduire.....</i>	83

4.3. <i>Les retombées théoriques et managériales en matière d'accompagnement entrepreneurial</i> .....	85
<b>Conclusion</b> .....	87
<b>Questions</b> .....	89
<b>Annexe 1</b> – La présentation du dispositif <i>Business Unit</i> .....	90
<b>Annexe 2</b> – Le point <i>flash</i> d'une <i>Business Unit</i> .....	93
<b>Bibliographie</b> .....	94

## Partie 2

### UN JEU D'ACTEURS DE PLUS EN PLUS COMPLEXE, MAIS NÉCESSAIRE AU SUCCÈS DES PME

#### CHAPITRE 3

Sur les traces d'innovations durables dans une PME .....	99
--	----

Kadia Georges Aka et François Labelle

<b>1.</b> Cadre théorique .....	103
1.1. <i>Le modèle dialectique du processus d'innovation</i> .....	103
1.2. <i>Les acteurs et leurs perspectives en contexte de PME et d'ID</i> .....	104
1.3. <i>Les interactions entre les acteurs dans un contexte de PME et d'ID</i> ....	107
<b>2.</b> Méthodologie .....	109
<b>3.</b> Résultats.....	112
3.1. <i>Les trois volets du processus de l'ID</i> .....	112
3.2. <i>Les perspectives des acteurs</i> .....	115
3.3. <i>La confrontation des perspectives</i> .....	120
3.4. <i>La convergence des perspectives</i> .....	124
<b>4.</b> Discussion .....	125
<b>Conclusion</b> .....	128
<b>Questions</b> .....	129
<b>Bibliographie</b> .....	130

**CHAPITRE 4**

**Des produits développés à plusieurs dans une équipe virtuelle : l'importance des relations intergroupes et interorganisations..... 133**

Michel Trépanier et Pierre-Marc Gosselin

- 1. Que sait-on du DP en collaboration et des équipes virtuelles?..... 135**
- 2. Webforum? Présentation du cas..... 141**
  - 2.1. *La compréhension du Webforum par l'observation..... 143*
  - 2.2. *Les origines du Webforum..... 145*
  - 2.3. *La planification ..... 147*
  - 2.4. *Le choix des participants: des « appelés » aux « élus »..... 154*
  - 2.5. *Le Webforum en action..... 159*
- 3. Retombées scientifiques et pratiques..... 170**
- Conclusion ..... 172**
- Questions..... 174**
- Bibliographie ..... 175**

**CHAPITRE 5**

**Des conditions de base à la croissance des PME..... 179**

Izold Guihur

- 1. Entrepreneuriat endogène..... 181**
  - 1.1. *Le leadership transformationnel ..... 182*
  - 1.2. *La décentralisation..... 182*
  - 1.3. *Le fonds de roulement ..... 182*
  - 1.4. *L'accès aux ressources..... 183*
  - 1.5. *Les réseaux riches..... 184*
  - 1.6. *La proximité avec les clients..... 184*
  - 1.7. *L'innovation..... 185*
- 2. Étude de cas par le récit ..... 185**
- 3. Récit de Mario Allain sur la croissance de FundyPros..... 187**
- 4. Comprendre la croissance de FundyPros..... 202**
- 5. Retombées managériales, retombées scientifiques et retombées sur la formation..... 208**
  - 5.1. *Les retombées managériales..... 208*
  - 5.2. *Les retombées scientifiques..... 213*
  - 5.3. *Les retombées sur la formation..... 214*
- Conclusion ..... 215**
- Questions..... 217**
- Bibliographie ..... 218**

**CHAPITRE 6**

<b>Des systèmes de mesure de performance : utilisation et répercussions dans les PME</b> .....	221
Marie Marchand	
<b>1. Que sait-on des SMP ?</b> .....	224
1.1. <i>Le SMP</i> .....	225
1.2. <i>L'utilisation</i> .....	226
1.3. <i>Les impacts organisationnels</i> .....	227
<b>2. Méthodologie</b> .....	227
2.1. <i>La mesure des caractéristiques des SMP</i> .....	229
2.2. <i>La mesure de l'utilisation</i> .....	229
2.3. <i>La mesure des impacts organisationnels</i> .....	230
<b>3. Résultats</b> .....	230
3.1. <i>Les SMP</i> .....	231
3.2. <i>L'utilisation des SMP</i> .....	238
3.3. <i>Les impacts organisationnels de l'utilisation des SMP</i> .....	240
<b>4. Retombées</b> .....	242
<b>5. Limites, recherche future et conclusion</b> .....	244
<b>Questions</b> .....	245
<b>Bibliographie</b> .....	246

## Partie 3

**LA MONDIALISATION****ET L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES...**

Comment utiliser l'environnement international  
pour répondre aux besoins des dirigeants de PME

**CHAPITRE 7**

<b>Comment réussir son entrée « précoce » sur les marchés internationaux</b> .....	251
Joris Desmares-Decaux	
<b>1. Cadre théorique</b> .....	253
1.1. <i>La théorie incontournable de l'internationalisation : le modèle Uppsala</i> .....	254
1.2. <i>Les facteurs explicatifs de l'internationalisation précoce</i> .....	255
<b>2. Méthodologie</b> .....	259

<b>3.</b>	<b>Présentation des cas .....</b>	<b>261</b>
3.1.	<i>Le cas Aéris.....</i>	262
3.2.	<i>Le cas Mensura.....</i>	268
<b>4.</b>	<b>Analyse et résultats.....</b>	<b>274</b>
4.1.	<i>La discussion au regard de la littérature.....</i>	274
4.2.	<i>L'exportation précoce: un jeu de liens et de compensation entre les facteurs.....</i>	277
<b>5.</b>	<b>Retombées pratiques et scientifiques.....</b>	<b>280</b>
	<b>Conclusion .....</b>	<b>282</b>
	<b>Questions.....</b>	<b>283</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>284</b>

## CHAPITRE 8

<b>La gestion des risques de sous-traitance manufacturière en Chine: le cas d'une entreprise de produits électroniques.....</b>	<b>287</b>
---	------------

Jalal El Fadil

<b>1.</b>	<b>Cadre théorique .....</b>	<b>290</b>
1.1.	<i>La définition du risque.....</i>	290
1.2.	<i>La gestion des risques.....</i>	292
1.3.	<i>Les facteurs de risque associés à la sous-traitance internationale.</i>	295
<b>2.</b>	<b>Méthodologie.....</b>	<b>299</b>
<b>3.</b>	<b>Présentation et discussion des résultats.....</b>	<b>300</b>
3.1	<i>Le profil de l'entreprise et les expériences internationales.....</i>	301
3.2.	<i>Les risques identifiés par les interviewés.....</i>	303
3.3.	<i>Les pratiques de gestion des risques.....</i>	308
<b>4.</b>	<b>Retombées managériales et scientifiques .....</b>	<b>318</b>
	<b>Conclusion .....</b>	<b>319</b>
	<b>Questions.....</b>	<b>321</b>
	<b>Annexe 1 – Les risques associés aux facteurs exogènes.....</b>	<b>322</b>
	<b>Annexe 2 – Les risques associés aux facteurs endogènes.....</b>	<b>323</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>324</b>

**CHAPITRE 9**

<b>La mondialisation au prisme du Sud – De l’entreprise au territoire: cas d’étude de Bongou (Madagascar).....</b>	<b>329</b>
Tinasoa Razafindrazaka	
<b>1. Cadre théorique .....</b>	<b>332</b>
<b>2. Méthodologie .....</b>	<b>336</b>
<b>3. Présentation du cas .....</b>	<b>337</b>
<b>4. Analyse et résultats en regard de la littérature .....</b>	<b>342</b>
4.1. <i>La mondialisation et les PME: comportements entrepreneuriaux au Sud.....</i>	<i>343</i>
4.2. <i>La mondialisation et les PME: stratégies et contraintes à l’international au Sud .....</i>	<i>347</i>
4.3. <i>La mondialisation et le développement local: équation entrepreneuriat/territoire .....</i>	<i>350</i>
<b>5. Retombées managériales, retombées scientifiques et retombées sur la formation.....</b>	<b>352</b>
5.1. <i>Les retombées managériales.....</i>	<i>352</i>
5.2. <i>Les retombées scientifiques.....</i>	<i>354</i>
5.3. <i>Les retombées sur la formation.....</i>	<i>355</i>
<b>Conclusion .....</b>	<b>356</b>
<b>Question.....</b>	<b>357</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>358</b>
<b>LES AUTEURS.....</b>	<b>361</b>



# Liste des figures

.....

<b>FIGURE 1.1</b>	Cinq étapes du processus collectif de reconnaissance d'opportunités.....	40
<b>FIGURE 1.2</b>	Trois niveaux de résultats.....	42
<b>FIGURE 2.1</b>	Présentation des trois phases de la démarche proposée en matière d'accompagnement entrepreneurial.....	66
<b>FIGURE 2.2</b>	Cinq modules de la méthode IDÉO® pour aider à construire un scénario.....	68
<b>FIGURE 2.3</b>	Modèle du processus entrepreneurial: entre conception, réalisation et valorisation.....	82
<b>FIGURE 3.1</b>	Modèle dialectique du processus d'innovation.....	103
<b>FIGURE 3.2</b>	Modèle dialectique du processus de l'ID.....	108
<b>FIGURE 5.1</b>	Des conditions de base à la croissance des PME.....	209
<b>FIGURE 6.1</b>	Tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton (1992).....	223
<b>FIGURE 6.2</b>	Modèle de succès des systèmes d'information de DeLone et McLean (1992).....	225
<b>FIGURE 6.3</b>	Caractéristiques des SMP.....	232
<b>FIGURE 7.1</b>	Facteurs explicatifs de l'internationalisation précoce.....	255
<b>FIGURE 7.2</b>	Démarche méthodologique.....	259
<b>FIGURE 7.3</b>	Mode de distribution des entreprises étudiées.....	276
<b>FIGURE 7.4</b>	Liens entre les facteurs de l'exportation.....	278
<b>FIGURE 8.1</b>	Présentation conceptuelle du risque.....	291
<b>FIGURE 8.2</b>	Présentation des stratégies de gestion des risques.....	295
<b>FIGURE 9.1</b>	Structuration du marché de Bongou, Madagascar.....	349



# Liste des tableaux

.....

<b>TABLEAU 1.1</b>	Illustration des processus cognitifs utilisés pour trouver des idées .....	41
<b>TABLEAU 3.1</b>	Innovations durables de la PME étudiée .....	110
<b>TABLEAU 3.2</b>	Acteurs du processus de l'ID .....	116
<b>TABLEAU 5.1</b>	Étapes du développement et croissance annuelle moyenne des ventes chez FundyPros .....	203
<b>TABLEAU 6.1</b>	Présentation des 16 entreprises étudiées .....	228
<b>TABLEAU 6.2</b>	Classification des SMP de chaque entreprise en fonction de l'orientation de leur configuration .....	234
<b>TABLEAU 6.3</b>	Utilisation des SMP par chaque entreprise .....	239
<b>TABLEAU 6.4</b>	Impacts organisationnels de l'utilisation des SMP .....	241
<b>TABLEAU 7.1</b>	Caractéristiques des entreprises étudiées .....	261
<b>TABLEAU 8.1</b>	Profil des répondants .....	300
<b>TABLEAU 8.2</b>	Pratiques de gestion des risques .....	309
<b>TABLEAU 8.3</b>	Pratiques utilisées pour gérer les principaux risques associés aux facteurs exogènes .....	313
<b>TABLEAU 8.4</b>	Pratiques utilisées pour gérer les risques associés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction ainsi que ceux liés aux ressources humaines .....	315
<b>TABLEAU 8.5</b>	Pratiques utilisées pour gérer les risques associés aux aspects logistiques et opérationnels ainsi que ceux liés aux ressources financières .....	317
<b>TABLEAU 9.1</b>	Récapitulatif du cas Bongou, Madagascar .....	342
<b>TABLEAU 9.2</b>	Élaboration de la filière d'exportation de foie gras malgache ...	352



# Introduction

---

Josée St-Pierre  
et Michel Trépanier

Les PME sont une composante majeure du tissu économique de la plupart des pays, qu'ils soient développés, en développement, en émergence ou en transition. Aussi s'avère-t-il utile, tant pour les chercheurs et les enseignants que pour les gestionnaires et les intervenants auprès des PME, de disposer de connaissances leur permettant de mieux comprendre ce que sont et ce que vivent ces organisations et, partant de là, d'être mieux outillés pour les aider à réaliser leurs projets ou encore apporter des solutions aux difficultés qu'elles rencontrent.

Le plus souvent, l'objectif d'être utile aux scientifiques et aux praticiens débouche sur une sorte de dichotomie dans l'action : la distance perçue et vécue entre les mondes de la science et de la pratique appelle la production de textes qui s'adressent soit à un, soit à l'autre (Vermeulen, 2007). La pertinence scientifique a des exigences de rigueur et d'universalité qui ne sont pas celles de la pratique où le propos est souvent plus normatif et, surtout, très contextualisé.

Dit autrement et de manière un peu caricaturale, l'article scientifique est un texte hyperspécialisé (une ou quelques variables sont prises en compte), théorique et « bourré d'équations universelles » duquel on a le plus possible retiré les éléments contextuels et les « détails », alors que le texte destiné au gestionnaire contient des « histoires » de nature plus systémique qui constitueront autant d'exemples desquels ce dernier pourra s'inspirer dans ses analyses et ses décisions (McGahan, 2007). En somme, l'existence de deux mondes exige la production de deux textes aux caractéristiques fort différentes.

Le même constat s'applique à l'enseignement universitaire en gestion où les cas existent en grand nombre, mais où les cas analysés sont plus rares. En fait, l'enseignant en sciences de la gestion peut facilement trouver et utiliser des histoires «brutes» de PME; c'est-à-dire des descriptions de situations vécues dans les PME, mais dont l'analyse à la lumière de la théorie et de la littérature existantes reste à faire.

Cette façon dichotomique de diffuser les connaissances issues de la recherche en sciences de la gestion n'est pas sans inconvénient. En effet, elle a souvent pour corollaire que les deux textes ne sont pas préparés par la même personne: le chercheur, dans le premier cas, et le «vulgarisateur», dans le second. Ce faisant, l'analyse scientifique se trouve en partie privée des retombées que les histoires détaillées et vécues pourraient avoir sur le développement de la théorie alors que, de son côté, le texte destiné aux praticiens laisse trop souvent tomber tout aspect théorique et se prive de l'outil que celle-ci peut constituer pour la compréhension d'une situation réelle ainsi que pour l'application de l'analyse à une autre affaire.

Si, comme le laissent entrevoir nombre de travaux sur ces questions, les gestionnaires apprennent sur la base d'exemples dont ils transfèrent ensuite les «leçons» aux situations concrètes dans lesquelles ils se retrouvent (Klenk, Aha et Molineaux, 2011), alors l'utilisation des connaissances scientifiques et théoriques produites en sciences de la gestion passe au moins en partie par leur intégration à des «histoires de cas» qu'ils peuvent s'approprier parce qu'elles correspondent à la façon dont ils pensent et analysent. Espérer que les utilisateurs s'approprient des résultats de recherche formatés exclusivement pour un public de chercheurs relève de la pensée magique. À l'inverse, s'en tenir à des cas où il n'y a plus de dialectique entre théorie et empirie conduit à se priver des effets positifs que celle-ci peut avoir sur la «confection» de solutions aux «nouveaux» problèmes complexes auxquels les gestionnaires et les intervenants sont confrontés.

Pour le présent recueil, la décision d'opter pour des études de cas s'inscrit dans la volonté de proposer des analyses dont la pertinence est autant scientifique que pratique. Notre ambition est donc de présenter des textes qui aient à la fois et simultanément une pertinence scientifique et pratique ; c'est-à-dire des analyses formatées de manière à être utilisables et utilisées, d'une part, par les gestionnaires et les intervenants en soutien aux PME et, d'autre part, par les chercheurs et les enseignants en gestion qui pourront y voir une contribution à l'avancement des connaissances dans leur discipline. Chaque chapitre cherche à faire, dans un seul et même texte, ce qui habituellement prend la forme de deux contributions distinctes.

En conséquence, la façon dont les cas sont analysés dans l'ouvrage consiste à amalgamer les enseignements théoriques et pratiques. Chaque texte porte donc son attention sur un ou plusieurs cas « réels » analysés et discutés en recourant à des outils théoriques et à la littérature scientifique existant sur le sujet abordé. De cette manière, chaque chapitre s'inscrit de plain-pied dans une démarche de type scientifique (Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Gulati, 2007). Toutefois, la présentation détaillée et « globale » des PME ou des situations étudiées permet un autre regard que celui proposé par l'auteur et facilite également son utilisation par les gestionnaires ou les intervenants dans la mesure où les informations contextuelles sont suffisamment détaillées pour que ces derniers puissent établir un lien entre le cas présenté et les situations vécues dans leurs organisations. En somme, chaque auteur présente le problème étudié de la manière la plus globale possible afin de rapprocher l'analyse de la façon dont les gestionnaires et les intervenants pensent et travaillent (McGahan, 2007).

Par ailleurs, pour que les connaissances développées dans les différents chapitres aient davantage de chance d'être utilisées dans les milieux de pratique, il faut aussi que les problèmes qui y sont abordés soient de nature pratique plutôt que disciplinaire ; c'est-à-dire qu'ils constituent des situations « réelles » qui préoccupent « réellement » les gestionnaires et les intervenants. Pour atteindre cet objectif, le chercheur doit être en contact avec le terrain, c'est-à-dire « parler » aux gestionnaires ou encore « vivre

avec eux » (Vermeulen, 2007 ; Gulati, 2007). Dans le présent recueil, c'est précisément la manière dont les auteurs ont travaillé. Dans tous les cas, l'étude a été réalisée « sur le terrain » à la demande d'entrepreneurs qui cherchaient une solution à un problème « vécu » ou encore l'existence et la pertinence du problème étudié par le chercheur ont été validées par un séjour en entreprise ainsi que par son équipe de direction. Comme l'exprime Vermeulen avec humour parlant du chercheur qui s'intéresse aux comportements des gorilles, les contributeurs au présent ouvrage ont séjourné dans les montagnes et senti la bête. Ce faisant, leurs analyses gagnent en pertinence et en profondeur.

L'orientation générale vers des cas « réels » combinant théorie et pratique explique aussi plusieurs des caractéristiques des chapitres qui suivent. D'abord, plutôt que de proposer au lecteur le traditionnel résumé, nous avons opté pour une brève présentation des apprentissages qui peuvent être réalisés à partir de l'étude de cas présentée. Ensuite, chaque auteur a pris soin de bien contextualiser le ou les cas étudiés en fournissant des informations détaillées sur l'entreprise, le projet, les personnes impliquées, les équipements utilisés, etc. Ici, notre but est que le gestionnaire ou l'intervenant y voie des informations qui lui permettent de se projeter concrètement dans le cas étudié en comparant sa situation à celle qui est analysée. De leur côté, l'étudiant ou le chercheur y trouveront des cas « riches » liant les notions théoriques et pratiques, à partir de données « réelles et globales » dont l'exposé permet de mettre en évidence différentes dimensions ou problèmes théoriques ainsi que des solutions éventuelles.

Le lecteur constatera que, dans une étude de cas ainsi « contextualisée », on voit des « acteurs » (entreprise, dirigeant, gestionnaire, consultant, etc.) « faire ou dire des choses ». Dans ces interactions entre humains interviennent également des objets matériels (des outils informatiques, par exemple) et des conjonctures (économiques, par exemple) dont la place et le rôle sont pris en considération. Par ailleurs, sur le plan de l'écriture, les textes du recueil évitent le « jargon théorique », où les situations concrètes sont présentées à l'aide d'un vocabulaire scientifique qui remplace une

narration respectant le vocabulaire et le ton des acteurs par une autre écrite « en langage savant » qui n'est ni plus explicative ni plus approfondie, mais seulement plus inaccessible. Ici, les concepts servent à construire l'analyse plutôt qu'à décrire les situations ou les événements.

Cet ouvrage est donc original puisqu'il permet une lecture enrichie de différentes problématiques concernant les PME. Bien que nous ayons voulu respecter la personnalité des auteurs, chaque chapitre est structuré de la même façon. Dans un premier temps, on retrouve une identification de la problématique qui intéresse l'auteur, suivie du cadre théorique et de la situation qu'il s'apprête à analyser. Cette situation contient à la fois, tel que dit plus haut, l'histoire d'une ou de plusieurs entreprises, mais aussi le contexte de l'étude, ce qui permet au lecteur de mieux voir la portée des enseignements qu'il saura en retirer tout autant que les généralisations possibles. Cette lecture est enrichie par les différentes retombées pratiques et théoriques à partir desquelles on pourra mesurer l'apport réel aux connaissances, d'une part, mais aussi comment cet apport peut lui-même être discuté, contesté, confirmé, par les praticiens.

L'ouvrage est séparé en trois parties qui regroupent des chapitres complémentaires. On constate toutefois que la mondialisation de l'économie est un contexte que l'on retrouvera en trame de fond dans tous les chapitres. Cet environnement crée des pressions importantes sur le rythme et le degré d'innovation des PME, innovations pouvant être de tout ordre dès lors qu'elles permettent aux entreprises de se distinguer et d'être compétitives.

La première partie ouvre la discussion sur la création d'entreprise. Celle-ci doit être précédée de l'identification d'une opportunité, ce qui peut être fait individuellement par un entrepreneur « créatif », mais aussi collectivement à partir d'un processus collégial auquel participent de multiples acteurs partageant le même environnement. Par ailleurs, les risques d'échec liés à la création d'entreprise étant importants, ceux-ci peuvent être réduits par certains mécanismes d'accompagnement venant en amont de la création en elle-même.

Dans une deuxième partie, les auteurs mettront de l'avant l'importance des multiples acteurs qui se joignent au chef d'entreprise pour créer l'entreprise, innover et prendre de l'expansion. Or ces acteurs, ne partageant pas tous les mêmes points de vue, demanderont au dirigeant de développer des mécanismes de coordination, mais aussi la confiance et le leadership qu'il faudra partager afin de faire du projet entrepreneurial un projet collectif qui pourra mieux réussir dans l'environnement actuel empreint d'incertitude et de turbulence.

Finalement, la dernière partie discutera de l'internationalisation des entreprises, internationalisation offrant à la fois des opportunités de marché pour des dirigeants désireux de prendre de l'expansion ou même simplement de créer une entreprise dans un modèle d'affaires pour lequel les frontières physiques n'ont aucune signification; tout autant que des ressources qui aideront les PME à demeurer compétitives devant une concurrence de plus en plus vive. Cet environnement est aussi générateur de risques qui ne peuvent être évités, mais qu'il convient de gérer grâce à des façons de faire particulières.

## **1. La détection des opportunités et l'accompagnement à la création d'entreprise : des étapes clés au succès du projet entrepreneurial**

La création d'entreprise est toujours considérée comme une décision présentant un certain lot d'incertitude et dont le succès ne peut jamais être garanti. On le constate à partir des seuils élevés de morts prématurées dans les premiers mois d'existence, voire dans les premières années suivant le démarrage d'une entreprise. Une partie des ressources engagées peuvent être considérées comme «perdus» et, outre l'expérience qui devrait servir aux créateurs pour développer de meilleures connaissances afin de mieux réussir la prochaine fois, ces échecs entraînent des situations économiques et personnelles qu'il peut être souhaitable d'éviter. Ces disparitions arrivent pour différentes raisons; une opportunité mal identifiée, une expérience

de gestion insuffisante, une synchronisation imparfaite avec les besoins du marché, l'arrivée subite d'une concurrence imprévue, etc. On peut réduire les conséquences de telles situations ou même les empêcher par une préparation plus poussée des futurs créateurs et par l'utilisation de l'expertise et des ressources du milieu pour aider à détecter et à développer des opportunités « porteuses ». Le projet d'entreprise n'est donc plus vu uniquement sous l'angle d'un « individu entrepreneur », mais plutôt comme une action collective où le milieu peut prendre une part active dans les étapes en amont de la création. Le « milieu » n'est donc pas sollicité uniquement en tant que pourvoyeur de ressources.

Après avoir rappelé que les créateurs ne sont pas toujours ceux qui ont été à l'origine de l'idée d'entreprise, Maripier Tremblay présente une démarche collective d'opportunités réalisée dans deux contextes différents, mais visant les mêmes objectifs. Il s'agit principalement de fournir, à des gens désireux de se lancer en affaires, une banque d'opportunités dans laquelle ils pourraient identifier leur projet entrepreneurial. Les deux cas révèlent des processus relativement semblables quant à la démarche préconisée par les organismes, mais certaines faiblesses sur le plan de leur efficacité. Leur lecture permet ainsi d'identifier certaines pistes d'intervention pour les acteurs du développement économique qui souhaiteraient avoir recours à ce processus collectif pour répondre à des besoins d'activité économique locale. Il importe également de reconnaître certaines particularités idiosyncratiques aux résultats du processus alors que les projets émergents se voudront spécifiques aux besoins du milieu. Finalement, on reconnaît aussi le caractère dynamique du processus, celui-ci pouvant se répéter dans des étapes ultérieures pour pousser les projets plus avant.

Une fois l'opportunité détectée ou identifiée, peut-on penser que la création d'entreprise sera aisée ? Pas forcément. Le texte de Loyda Gomez Santos et de Christophe Schmitt nous fait avancer dans le cheminement de création avec un regard nouveau sur l'accompagnement entrepreneurial où il n'est pas question de prendre un raccourci utilisé trop fréquemment entre l'identification d'une opportunité et l'élaboration d'un plan d'affaires. Les auteurs invitent plutôt à se pencher sur la phase d'élaboration de scénarios

reflétant les valeurs et les modes de construction que l'entrepreneur peut choisir pour concrétiser son projet entrepreneurial, en le confrontant à une diversité de situations et de choix possibles. La conception même de ces scénarios se révèle être une étape critique facilitant une ébauche plus approfondie du projet de création, lequel sera mieux justifié ayant fait l'objet d'une réflexion plus poussée. Cela demande en même temps aux accompagnateurs d'intervenir plus en amont du processus qu'ils ne le font habituellement, soit avant la rédaction du plan d'affaires, pour confronter l'entrepreneur à différentes parties prenantes qui feront partie éventuellement de son environnement d'affaires. Le dialogue amorcé permettra aussi à l'entrepreneur d'être *challengé* sur sa vision, ses idées et la façon dont il voit sa future création, par des gens ne parlant pas nécessairement le même langage que lui et qui seront en mesure de « critiquer » son projet pour le faire évoluer. Il sera dès lors au défi de structurer davantage ses idées afin d'être apte à les défendre ou à les modifier. Ainsi, ce chapitre nous présente une démarche d'accompagnement entrepreneurial développée à l'Université de Lorraine, France, qui favorise la construction d'un projet entrepreneurial plus « robuste » et plus susceptible de survivre aux difficultés du démarrage d'entreprise en étant mieux préparé à affronter l'incertitude de l'environnement d'affaires. On pourra apprécier, dans ce chapitre, l'exposé des difficultés rencontrées par de jeunes entrepreneurs dans l'élaboration de leur projet d'entreprise, qui auront pu être mises au jour et ensuite corrigées grâce à la démarche d'accompagnement.

## **2. Un jeu d'acteurs de plus en plus complexe, mais nécessaire au succès des PME**

Les acteurs engagés dans les PME ne partagent pas toujours les mêmes visions quant au développement de l'entreprise, ses projets, ses stratégies. On le constate dans les chapitres présentés dans cette partie. Dans le premier, Kadia Georges Aka et François Labelle nous font vivre les étapes de la création d'une innovation durable qui demande aux acteurs de l'entreprise un nombre parfois important d'ajustements, ceux-ci étant souvent

générateurs de tensions. La valorisation d'objectifs sociaux, économiques ou environnementaux différents selon les acteurs se trouve au cœur de ces conflits. Dans le deuxième chapitre, Michel Trépanier et Pierre-Marc Gosselin montrent l'importance des efforts de coordination et d'alignement des intérêts des différents partenaires lorsqu'ils doivent collaborer à un projet collectif où les bénéficiaires des retombées ne semblent pas bien identifiés. Le chapitre d'Izold Guihur confirme que la confiance établie entre des partenaires potentiels est justement un ingrédient clé du succès des PME et de leurs capacités à affronter la complexité de l'environnement d'affaires actuel et la concurrence vive qui y est présente. Finalement, Marie Marchand nous rappelle que la performance reflète également cette diversité d'objectifs, les dirigeants étant de plus en plus appelés à se préoccuper des besoins des diverses parties prenantes aux activités de l'entreprise. Cela demandera la conception d'outils de pilotage contenant une diversité d'indicateurs pouvant refléter la multitude des objectifs en jeu et dont le succès de l'implémentation dépendra de son adéquation aux besoins de l'entreprise.

Le texte de Kadia Georges Aka et François Labelle nous ouvre une perspective nouvelle, soit l'innovation durable en PME, afin de comprendre comment elle peut voir le jour alors que les acteurs en cause ne partagent pas les mêmes intérêts et ne visent pas les mêmes objectifs, ceux-ci pouvant être d'ordre social, économique ou environnemental. Les auteurs s'intéressent ainsi aux mécanismes d'ajustements que les acteurs doivent mettre en place dans leurs relations pour arriver à partager une vision commune de l'innovation afin que celle-ci soit qualifiée de durable. On pourra apprécier, dans le cas exposé, l'aspect temporel et le dialogue qui doit s'engager entre les parties qui ont, au départ, des perspectives différentes, mais qui doivent converger vers une perspective unique. On y arrive au fil du temps en faisant face aux confrontations et en développant les compromis nécessaires. On peut aussi mieux comprendre dans toute sa complexité ce qu'est une innovation durable grâce aux détails soulignés par les auteurs, notamment concernant les différentes étapes de développement de l'innovation et comment chacune est composée d'actions et de décisions ayant toutes

des enjeux de développement durable. Par ailleurs, le dirigeant de cette entreprise, qui peut être considéré comme le leader du processus en valorisant dans toutes ses décisions des objectifs sociaux et environnementaux, n'a pas que les acteurs externes à convaincre, mais aussi certains membres de son personnel qui ne partagent pas tous les attributs qu'il souhaite voir intégrés à ses produits et à ses processus. Une innovation durable est donc le fruit d'un ensemble d'actions et de décisions qui ont été activées à la suite de négociations entre des acteurs ayant des positions sociales différentes ainsi qu'une influence variable sur le processus, où chacun a dû, à un moment ou l'autre, faire des compromis pour se rallier à une position consensuelle qui doit s'installer. Le résultat final est obtenu à la suite du déploiement de moyens permettant de faire converger les intérêts divergents des acteurs.

Si le chapitre de Kadia Georges Aka et François Labelle montre le besoin de compromis pour réussir une innovation interpellant plusieurs acteurs, qu'elle soit durable ou non, le chapitre de Michel Trépanier et Pierre-Marc Gosselin confirme l'importance de ces facteurs clés en présentant une situation où le refus d'alignement et de convergence nuit à l'innovation et peut même nuire à l'entreprise. Ainsi, le recours à des équipes virtuelles et multiorganisationnelles liées entre elles par des technologies de communication particulières ne peut garantir le succès des efforts d'innovation, puisque cela exige un engagement soutenu des différents participants. Les technologies utilisées sont vues ici comme un moyen de favoriser la proximité entre des individus qui sont géographiquement et institutionnellement « éloignés » de l'entreprise. Dans un premier temps, les auteurs décrivent en détail le processus de création de l'équipe et l'appareil technologique qui a été mis en place afin d'aider à l'identification et à la conception de nouveaux produits dans un secteur manufacturier. Par la suite, les auteurs insistent sur les relations entre les acteurs plutôt que de mettre l'accent sur le moyen utilisé pour rapprocher ces acteurs, celui-ci s'avérant insuffisant en l'absence d'une volonté de prendre en considération et de revoir les relations entre les groupes et organisations qui participent à l'équipe virtuelle. Ce n'est donc pas la technologie qui

pose problème, mais plutôt l'alignement entre les objectifs et les retombées pour les participants et qui serait ainsi révélateur de la confiance entre eux. Il importe, pour assurer la participation de ces différents acteurs aux objectifs divergents, d'identifier très tôt dans le processus ce qui est attendu d'eux, d'une part, et ce qu'ils pourront retirer de cette coopération, d'autre part. Outre leurs intérêts divergents, cette identification requiert également de prendre en considération la position relative de chacun des acteurs les uns par rapport aux autres, position qui pourrait être modifiée à l'issue du processus de conception de produits.

Le texte d'Izold Guihur aborde la multiplicité des acteurs de la PME sous un autre angle. L'auteur montre bien que l'entrepreneur, souvent considéré comme le cœur de la PME et le principal artisan de son succès, ne peut arriver seul à faire grandir son entreprise. Ce chapitre met bien en évidence ce qui est depuis longtemps valorisé par les économistes alors que cela est peut-être trop souvent mis de côté par les gestionnaires, l'influence du « milieu », soit cet espace où naît et grandit une entreprise. L'auteur mobilise la théorie de l'entrepreneuriat endogène et rappelle à quel point l'entrepreneur isolé peut constituer un frein à la croissance de son entreprise, voire la placer en difficulté à cause de ses connaissances limitées et de l'absence d'un regard externe susceptible de critiquer et donc d'améliorer les façons de faire et les décisions. Aussi est-il nécessaire d'établir des collaborations, de solliciter son milieu, de travailler avec d'autres acteurs. On voit dans ce chapitre que la confiance est l'élément central des relations entre les acteurs qui arrivent à collaborer pour débloquer des situations difficiles ou permettre d'entreprendre de nouvelles phases de développement avec succès. Pour établir cette confiance, on constate l'ouverture d'esprit du dirigeant, sa capacité à avouer ses limites ainsi que sa volonté à tirer profit de son milieu au bénéfice de son entreprise. Les périodes difficiles de la vie de l'entreprise sont franchies grâce à la proximité qu'il établit avec ses employés, ses partenaires et les membres de son capital social, proximité qui lui permet d'innover pour se distinguer d'une concurrence de plus en plus vive.

Finalement, cette multitude d'acteurs valorisant des objectifs différents et que l'on retrouve directement en jeu dans le développement d'une innovation doivent également être considérés lorsque l'entreprise doit mettre en place un système de mesure de performance (SMP), ou un tableau de bord, pour aider à la gestion de ses ressources et à l'atteinte de ses objectifs organisationnels. Le chapitre de Marie Marchand montre que le tableau de bord doit refléter une perspective multidimensionnelle de la performance dont l'élaboration et l'implémentation présenteront une certaine complexité alors que son utilité pour l'entreprise sera mesurée en fonction des attributs suivants: la portée et l'alignement sur la stratégie, la sophistication managériale et la sophistication technologique. L'analyse de ces attributs chez 16 PME met de l'avant une certaine diversité dans les contenus et les formes des systèmes élaborés, mais aussi quelques éléments génériques qui semblent plus universels. Dans un environnement où la forte turbulence est génératrice d'une incertitude importante et de plus en plus difficile à dissiper, l'utilisation d'un SMP n'est plus à justifier et son utilité pour les dirigeants reposera sur ses attributs propres. Ce chapitre permet ainsi de démystifier ce que sont les tableaux de bord, d'une part, tout en mettant en évidence les capacités des PME à utiliser ce type d'outils lorsqu'ils sont taillés en fonction de leurs besoins, d'autre part. On retrouvera ainsi l'hétérogénéité des PME dans la diversité de SMP aptes à répondre aux besoins de leurs dirigeants.

### **3. La mondialisation et l'internationalisation des entreprises... Comment utiliser l'environnement international pour répondre aux besoins des dirigeants de PME**

On parle de « mondialisation » depuis plus de 60 ans alors que l'engagement des PME dans des activités internationales est toujours timide. L'internationalisation des PME est pourtant considérée comme une stratégie de plus en plus nécessaire pour faire face à la vive concurrence sur tous les marchés, où le nombre d'acteurs en jeu est de plus en plus élevé.

On peut y trouver des débouchés pour les produits de l'entreprise, mais aussi des ressources pour accroître sa compétitivité ou encore des partenaires pour favoriser sa capacité d'innovation ou pour compléter des compétences essentielles pour permettre à l'entreprise de se distinguer. Cet environnement international présente certes des opportunités, mais également d'importants défis et une certaine complexité qui ne peut être apprivoisée que si elle est anticipée.

Le chapitre de Joris Desmares-Decaux montre comment des entrepreneurs « motivés », innovateurs et réticulés réussissent à mettre sur pied une entreprise fortement engagée sur des marchés étrangers, bien qu'ils disposent de très faibles ressources diverses. La théorie des ressources est donc ici mise de côté au profit de la théorie des réseaux, celle-ci arrivant à mieux décrire les comportements de ces dirigeants à la tête d'entreprises que l'on qualifie de « jeunes entreprises nées mondiales » (*international new ventures* ou *new born global*) et dont la création et la survie ne pouvaient être expliquées par les théories conventionnelles en gestion des organisations ni sur l'internationalisation. L'auteur met bien en valeur la nécessité pour les dirigeants de maîtriser les technologies de l'information qui sont indispensables pour se rapprocher de leurs différents partenaires; la valeur unique de leurs produits grâce à l'innovation qui permet de rapidement développer des marchés de « niche » et leur capacité à créer et développer des réseaux complexes à mesure que l'exige le développement de l'entreprise.

Cette mondialisation pose aussi le défi de la compétitivité, celle-ci imposant aux entreprises de toujours tenir au minimum leurs coûts de production. Ce n'est malheureusement pas toujours possible dans les pays développés où les coûts de main-d'œuvre sont parfois difficilement compressibles et ne permettent pas d'atteindre les niveaux indispensables à la survie des entreprises. L'environnement international offre dès lors l'opportunité de profiter des ressources externes pour assurer sa survie, ce que démontre Jalal El Fadil dans son chapitre sur les décisions de sous-traitance internationale. Jadis réservée aux entreprises de grande taille, la sous-traitance internationale est devenue une stratégie de réduction de

coûts qu'utilisent de plus en plus de PME afin de protéger leurs marchés et aussi, dans le but éventuellement de donner un souffle nouveau pour conquérir de nouveaux marchés. Cette décision est analysée au regard de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de l'avantage comparatif, qui toutes deux offrent une analyse pertinente des comportements, mais toutefois insuffisante. En effet, pour que les décisions prises soient un succès pour les PME, elles imposent aux dirigeants de développer de nouvelles compétences, soit celle de la gestion des risques. Opérer dans un nouveau contexte, avec de nouveaux partenaires et dans de nouvelles conditions peut présenter un degré élevé d'incertitude et placer les dirigeants en situation de vulnérabilité. La gestion des risques devient ainsi une saine pratique de gestion que développent de plus en plus les entreprises agiles et performantes.

Cette gestion des risques n'est toutefois pas toujours formalisée chez les PME, comme le montre le chapitre de Tinasoa Razafindrazaka, qui présente l'histoire de l'engagement international d'une petite entreprise localisée dans l'hémisphère Sud. Prendre part à la mondialisation peut représenter, pour les entreprises de pays en développement, des difficultés que ne rencontrent pas les entreprises localisées dans des pays développés où les infrastructures sont en place et les normes connues. On appréciera de cette étude le fait que la fondatrice de l'entreprise, apte à affronter l'incertitude et à gérer les risques à mesure qu'ils se présentent, a utilisé les ressources de son environnement local pour accroître ses capacités d'innovation et les avantages concurrentiels que devaient présenter l'entreprise pour se distinguer sur des marchés internationaux très compétitifs. Une stratégie de différenciation sur un marché de niche dominé par des entreprises ayant une réputation historique a pu être mise en place grâce à l'utilisation des ressources locales et à la saisie de certaines opportunités qui se sont présentées. Les innovations se sont succédé pour assurer l'expansion souhaitée, mais aussi pour relever des défis majeurs imprévus qui sont venus jalonner son parcours, allant de l'embargo appliqué par les autorités des pays importateurs à la suite d'incidents qui ne la concernaient pas, à des soulèvements sociopolitiques mettant le pays sans

dessus dessous. Incertitude internationale, gestion des risques, innovation, capacités d'adaptation et de réorientations sont ainsi les éléments clés mis en évidence dans cette étude de cas. Ces éléments étaient aussi présents dans les deux chapitres antérieurs, mais le cas discuté ici ajoute un ingrédient aux facteurs de succès qui est celui de l'utilisation des ressources de l'environnement local. Tout comme dans le chapitre d'Izold Guihur, on retrouve dans ce cas une lecture élargie des éléments favorables à l'intégration « réussie » des PME dans une économie plus complexe, mettant en vedette la volonté et l'attitude de l'entrepreneur ainsi qu'un comportement proactif, les savoir-faire et les capacités stratégiques de l'entreprise et les ressources de l'environnement.

Nous espérons que cet ouvrage, bien que n'illustrant que quelques situations particulières sur les PME, sera utile et stimulant. Nous vous souhaitons une bonne lecture !

## Bibliographie

**EISENHARDT, K. et M. GRAEBNER** (2007). « Theory building from cases: Opportunities and challenges », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 1, p. 25-32.

**GULATI, R.** (2007). « Tent poles, tribalism, and boundary spanning: The rigor-relevance debate in management research », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 4, p. 775-782.

**KLENK, M., D.W. AHA et M. MOLINEAUX** (2011). « The case for case-based transfer learning », *AI Magazine*, printemps, p. 54-69.

**MCGAHAN, A.M.** (2007). « Academic research that matters to managers: On zebras, dogs, lemmings, hammers and turnips », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 4, p. 748-753.

**VERMEULEN, F.** (2007). « "I shall not remain insignificant": Adding a second loop to matter more », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 4, p. 754-761.



## PARTIE 1

---

# **La détection des opportunités et l'accompagnement à la création d'entreprise**

Des étapes clés au succès  
du projet entrepreneurial

---



# Quand le milieu s'investit dans la recherche d'opportunités d'affaires

Maripier Tremblay

## Objectifs pédagogiques

*L'objectif de ce chapitre est de développer une meilleure connaissance du processus de reconnaissance d'opportunités d'affaires et d'explorer son expérimentation en contexte collectif. La présentation de deux cas réels permet de mieux comprendre ce processus, relativement aux phases, aux facteurs et aux retombées y étant liés. Ce chapitre peut être utilisé dans le cadre d'une formation portant sur le processus entrepreneurial général ou encore sur la créativité. Il peut également servir dans le cadre de formation ciblée pour les conseillers et agents de développement.*

Les acteurs de développement économique sont confrontés régulièrement à des entrepreneurs potentiels ayant de la difficulté à identifier une opportunité. En effet, il n'est pas rare que des individus souhaitant démarrer une entreprise ne sachent pas quelle opportunité d'affaires exploiter ou qu'ils aient du mal à la développer. Gasse, Diochon et Menzies (2003) ont d'ailleurs constaté que dans plus de 75 % des démarrages d'entreprise, les entrepreneurs prennent beaucoup de temps à développer leur idée. Pour venir en aide à ces entrepreneurs potentiels, des organismes régionaux ont commencé à expérimenter de nouvelles méthodes pour soutenir l'identification d'opportunités. En effet, certains organismes de développement économique ont amorcé des démarches de recherche d'opportunités mettant à profit la collectivité. Comme les entrepreneurs potentiels manquent parfois d'informations pertinentes et de connaissance du monde des affaires, des acteurs du développement économique de différentes régions du Québec ont jugé pertinent de faire appel au savoir, à l'expérience et à la créativité de divers membres de leur communauté pour créer des banques d'opportunités accessibles aux individus souhaitant se lancer en affaires. Ce sont là des pratiques intéressantes qui permettent, par un exercice collectif, d'identifier des opportunités réalisables dans un milieu. Ainsi identifiées, les opportunités peuvent être exploitées par des aspirants entrepreneurs sans idées d'entreprises, ou encore par des entreprises existantes. Il s'agit d'une façon différente et nouvelle de soutenir le développement entrepreneurial dans un milieu.

Dans la littérature scientifique, bien que l'entrepreneur soit encore souvent vu comme celui qui exploite une opportunité d'affaires qu'il a lui-même déniché, certains auteurs ont ouvert la voie sur une nouvelle perspective en spécifiant que ce n'est pas nécessairement le même individu qui est impliqué dans les phases d'identification, d'évaluation et d'exploitation de l'opportunité (Shane et Venkataraman, 2000). Une fois identifiées, les opportunités peuvent être vendues ou cédées à d'autres individus ou organismes. En clair, l'identification et l'exploitation d'opportunités seraient deux phases qui n'impliquent pas nécessairement les mêmes personnes. On pourrait donc envisager que l'identification d'opportunités puisse être

soutenue au niveau local par des démarches collectives. Les opportunités ainsi identifiées pourraient être développées par des entrepreneurs possédant des compétences davantage utiles dans la phase d'exploitation.

Les démarches collectives pour identifier des opportunités représentent une pratique innovante pour soutenir les entrepreneurs potentiels dans une étape souvent négligée par les organismes (Carrier et Tremblay, 2007). Toutefois, malgré la perception favorable et la participation non négligeable des acteurs à ce genre d'initiatives, l'efficacité perçue demeure mitigée. On peut donc en déduire que l'amélioration des pratiques de soutien à l'identification d'opportunités est non seulement possible, mais souhaitable. Devant les résultats mitigés des pratiques actuelles, il semble que les agents de développement économique soient confrontés au problème suivant : malgré l'intérêt que peuvent présenter les pratiques d'identification collective d'opportunités, il n'existe actuellement pas de repères pouvant orienter les acteurs de développement économique dans leur mise en place de façon à en assurer l'efficacité.

Afin de documenter ces pratiques et de dégager les facteurs permettant d'en maximiser les retombées positives, nous présentons, dans ce chapitre, deux cas de démarches collectives réalisées au Québec, dans deux régions différentes. Les résultats de l'analyse de ces deux cas, réalisée par le biais de la théorisation enracinée, sont ensuite détaillés et discutés en lien avec la littérature. En conclusion, nous revenons sur les repères concrets offerts par l'analyse de ces deux cas, lesquels permettent d'orienter l'action des intervenants et d'améliorer les retombées de ce type de démarches.

## **1. Cadre théorique**

L'opportunité entrepreneuriale – c'est-à-dire la possibilité d'introduire sur un marché des produits, services ou processus nouveaux, pouvant mener à la réalisation d'un profit – est le point de départ de tout projet d'entreprise. Mais pour pouvoir exploiter avec succès une opportunité, il faut d'abord

l'identifier et il n'est pas toujours facile d'y arriver. Dans la littérature, plusieurs travaux se sont penchés sur la question. Cette section revient sur les principaux facteurs influençant la reconnaissance d'opportunités ainsi que sur les différents modèles traduisant cette étape importante du processus entrepreneurial.

### 1.1. Les facteurs influençant la reconnaissance d'opportunités

Plusieurs travaux ont cherché à comprendre ce qui permettait aux individus de reconnaître des opportunités d'affaires. L'information et les connaissances apparaissent comme une dimension majeure. En effet, de façon générale, les connaissances influencent la nature, le nombre et le niveau d'innovation des opportunités identifiées (Shane, 2000; Shepherd et DeTienne, 2001, 2005). Le savoir tacite, notamment l'expérience en affaires, influencerait tout particulièrement l'identification d'opportunités (Davidsson et Honig, 2003; Orwa, 2003). Un autre facteur, lié de près à l'information et aux connaissances préalables, est celui de la vigilance entrepreneuriale, un concept que l'on doit à Kirzner (1979). Selon ce dernier, ce qui permet l'identification des opportunités est la vigilance, une attitude réceptive aux opportunités jusque-là ignorées (Yu, 2001). Ainsi, la vigilance aux opportunités et à l'information serait associée à la découverte d'opportunités, principalement parce que les entrepreneurs s'exposeraient davantage aux opportunités que les non-entrepreneurs en utilisant des sources d'informations plus variées et plus nombreuses (Kaish et Gilad, 1991).

Selon Dimov (2003), la vigilance aux opportunités dépendrait, d'une part, des expériences et des connaissances initiales des individus et, d'autre part, de certains traits de personnalité, comme le mode d'apprentissage ou la capacité de penser *outside the box*. Quant à lui, Gaglio (2004) met en évidence le rôle clé des heuristiques<sup>1</sup> dans le processus cognitif des entrepreneurs en phase d'identification d'opportunités. Dans la même veine,

.....

1. L'heuristique consiste en un raccourci cognitif, permettant une prise de décision simplifiée.

Baron et Ensley (2006), de même que Ucbasaran, Westhead et Wright (2009) ont comparé certaines composantes de la reconnaissance d'opportunités chez des entrepreneurs novices à celles d'entrepreneurs expérimentés. Les résultats de Baron et Ensley (2006) montrent que les entrepreneurs expérimentés développent au fil de leurs expériences des *patterns* qui leur permettent d'identifier plus facilement des opportunités, et en plus grand nombre (Ucbasaran, Westhead et Wright, 2009).

Considérant l'importance de l'information pour identifier des opportunités, certains auteurs ont supposé que les réseaux, qui en favorisent la circulation, pouvaient aussi avoir un impact favorable sur l'identification d'opportunités (Singh *et al.*, 1999). Les quelques études réalisées sur l'identification d'opportunités ont produit des résultats concluants. Les réseaux auraient une influence positive sur les capacités créatives et la vigilance, influençant ainsi l'identification d'opportunités (Ardichvili et Cardozo, 2000). Une étude de Puhakka (2006) appuie également l'importance du capital social sur le processus d'identification d'opportunités. Les résultats font ressortir que l'entrepreneur a besoin d'interactions sociales pour acquérir des connaissances. L'interaction sociale permettrait de plus à l'entrepreneur de déterminer les informations pertinentes et de développer une meilleure compréhension des besoins futurs, l'aidant ainsi à identifier des opportunités.

Ozgen et Baron (2007) ont également fait ressortir que l'obtention d'information, notamment par le biais d'un mentor ou de la participation à des forums professionnels, peut aider l'entrepreneur à identifier des opportunités. On peut toutefois supposer, à la lumière des facteurs présentés précédemment, que le réseau ou le mentor peuvent être bénéfiques pour l'entrepreneur novice, en lui donnant accès à des informations et des connaissances tout en l'aidant à analyser ces dernières. Certains auteurs font également un parallèle entre le mode d'apprentissage et la capacité des individus à identifier des opportunités (Corbett, 2002; Dimov, 2003). Corbett (2002) a notamment montré que la façon dont les individus assimilent et transforment l'information a une influence non négligeable sur leur capacité à identifier des opportunités.

La perception d'autoefficacité, c'est-à-dire dans quelle mesure une personne se sent compétente pour accomplir une tâche, est une autre variable cognitive influençant l'identification d'opportunités (Krueger et Dickson, 1994; Ozgen, 2003). Une augmentation de la perception d'autoefficacité serait associée à une plus grande perception des opportunités dans l'environnement, alors qu'au contraire une diminution dans la perception d'autoefficacité serait plutôt associée à une augmentation de la perception des menaces, augmentant par le fait même le risque perçu.

Finalement, plusieurs travaux ont aussi montré l'importance de la créativité sur l'identification d'opportunités (Christensen, Madsen et Peterson, 1994; De Tienne et Chandler, 2004; Hills, Lumpkin et Singh, 1997; Orwa, 2003). Pour Hills, Shrader et Lumpkin (1999), la reconnaissance d'opportunités est essentiellement un processus créatif. D'ailleurs, considérant l'importance de ce facteur, des auteurs ont avancé la possibilité d'intégrer, dans la formation offerte aux entrepreneurs, des exercices de créativité et de nouvelles méthodes d'enseignement davantage axées sur l'expérimentation créative (Hills, Lumpkin et Singh, 1997; DeTienne et Chandler, 2004).

## 1.2. Un processus aux facettes multiples

Dans la littérature, il existe de nombreuses façons de concevoir le processus d'identification d'opportunités : 1) les modèles de découverte et d'identification d'opportunités, 2) les modèles de perception et de reconnaissance d'opportunités et 3) les modèles de formation, développement et création d'opportunités. La première catégorie de modèles suppose qu'il suffit à un individu d'être vigilant et d'avoir accès à l'information nécessaire pour pouvoir identifier les opportunités présentes dans son environnement (Kirzner, 1979; Herron et Sapienza, 1992). La deuxième catégorie regroupe des modèles qui s'appuient sur la prémisse que les entrepreneurs et les non-entrepreneurs n'ont pas les mêmes biais cognitifs (Gaglio, 1997; Krueger, 2000; Baron, 2006). Ainsi, les opportunités sont perçues et reconnues en fonction du sens que leur donne l'individu. Ce qui représente une opportunité pour l'un ne l'est pas nécessairement pour l'autre. Finalement,

dans la troisième catégorie de modèles, l'opportunité est le fruit d'un processus de création, de développement ou de formation (Hills, Shrader et Lumpkin, 1999; Sarasvathy, 2001).

Plutôt que de mettre en opposition les différents processus d'identification d'opportunités, certains auteurs les présentent sur un continuum (Sarasvathy *et al.*, 2003; Shane, 2003; Smith, Matthews et Schenkel, 2009; Yu, 1998; Vaghely et Julien, 2010). Ces auteurs défendent l'idée qu'il existe plusieurs variantes dans les processus et les mécanismes générant des opportunités. Il semble ainsi justifié d'adopter une conception pluraliste de l'opportunité et de son identification. Puisqu'il est possible de concevoir l'existence de plusieurs mécanismes pour identifier des opportunités, on peut alors penser que l'identification de certaines opportunités puisse être le fruit d'un processus collectif. Les études de cas faisant l'objet de ce chapitre s'inscrivent dans cette avenue.

## **2. Méthodologie**

Les deux cas étudiés reposent sur une méthode de théorisation enracinée. Ce type de méthode a pour premier objectif de générer une théorie « ancrée » dans les données empiriques. Elle doit avoir une portée pratique, un souci de refléter le concret et correspondre à la réalité observée (Strauss et Corbin, 1998). C'est pourquoi l'utilisation de cette stratégie de recherche nécessite de faire table rase des théories existantes et d'aborder le sujet sans cadre préalablement défini. Ainsi, aucun cadre précis d'analyse n'est initialement développé.

### **2.1. L'échantillon**

Dans le cadre de cette étude, nous avons cherché à répertorier, pour notre échantillon, des démarches pour lesquelles un ensemble d'individus issus de différents groupes d'acteurs d'un milieu collabore pour identifier des opportunités entrepreneuriales viables pour ce milieu, ces dernières

pouvant mener à la création de nouvelles activités économiques. Les deux études de cas présentées ont été réalisées par le biais d'entretiens semi-structurés et d'analyse de la documentation. Au total, ce sont neuf entretiens qui ont été réalisés, d'une durée moyenne de 45 minutes.

Les cas ont été repérés par le biais d'une recherche sur Internet et par contacts directs avec des organismes de développement économique. Une fois les cas identifiés, un message était envoyé par courriel à un contact considéré comme le responsable de la démarche en question. Il s'agissait souvent du directeur ou de la directrice d'un organisme de développement économique. Dans ce courriel étaient explicités les objectifs de l'étude. Par la suite, une discussion téléphonique avec la personne-ressource nous permettait d'évoquer les objectifs de la recherche et la méthodologie adoptée et de sélectionner des personnes ayant été impliquées dans la démarche collective d'identification d'opportunités. Nous cherchions à connaître le point de vue de personnes ayant eu des implications à divers niveaux, de façon à obtenir un portrait le plus complet possible. Dans la plupart des cas, le chercheur responsable s'est déplacé pour rencontrer les répondants, soit à leur domicile, à leur travail ou encore, en dernier recours, dans un lieu public (p. ex., restaurant). Certains entretiens complémentaires ont aussi été réalisés par téléphone. Les deux cas qui ont fait l'objet d'une analyse sont ici nommés IDÉE et TEMPÊTE.

## 2.2. L'analyse de données

La procédure proposée en théorisation enracinée est celle de la comparaison constante, c'est-à-dire que chaque nouvelle donnée est comparée à la théorie émergente. Voulant respecter le principe de théorisation enracinée suggérant de ne pas utiliser de catégories préalablement définies, nous avons codé chacun des comptes rendus intégraux, l'un après l'autre, extrait par extrait, sous forme de *nœuds* (Strauss, 1987; Strauss et Corbin, 1990, 1998; Turner, 1981), lesquels ont mené au développement d'un *arbre de nœuds*. L'arbre de nœuds permet de regrouper des codes selon une certaine logique hiérarchique, allant du général au particulier.

L'ensemble des entretiens réalisés et les notes d'entretiens ont été retranscrits en totalité. Tout le matériel a par la suite été importé dans un projet NVivo, logiciel d'analyse de données qualitatives. C'est à partir de ce logiciel que l'analyse par théorisation enracinée a été réalisée. Avec le logiciel NVivo, nous avons créé un projet global dans lequel étaient répertoriés les deux cas étudiés. Les comptes rendus intégraux et les documents ont été classés sous le cas correspondant. En catégorisant ainsi les documents et les comptes rendus intégraux, il a été possible de comparer les cas entre eux sur certaines variables et de générer des matrices. Par ailleurs, l'utilisation du logiciel NVivo a facilité l'utilisation de mémos en cours d'analyse. En effet, le logiciel permet de créer des fichiers mémo et de les lier à des passages d'entretiens ou encore à des sources particulières. Ainsi, il a été possible de répertorier des idées d'analyse, de discussion ou des problèmes, tout au long de la démarche.

### **3. Présentation des cas**

La prochaine section présente une description détaillée des deux cas étudiés, soit le cas IDÉE et le cas TEMPÊTE. Pour chacun des cas, la description est scindée en trois sections : le contexte, la structure de la démarche et finalement, les résultats et retombées.

#### **3.1. Le cas 1 : IDÉE**

##### **3.1.1. *Le contexte***

Au moment de réaliser la démarche d'identification d'opportunités, l'économie de la région reposait essentiellement sur la forêt et l'agriculture. La main-d'œuvre y était peu scolarisée et ses qualifications étaient limitées aux principaux secteurs d'activité. La région faisait alors face à une dévitalisation importante, rendant problématique le maintien de certains services, notamment ceux de proximité. On retrouvait des entreprises dans la région, mais sur le plan entrepreneurial, beaucoup de chemin restait encore à

faire. L'action entrepreneuriale et la prise de risques étaient peu valorisées par le milieu et la population. Par le fait même, la prise en charge était limitée, le réflexe étant plutôt de baisser les bras devant l'adversité. Qui plus est, la mobilisation et l'action collective étaient peu présentes et les entrepreneurs en place étaient plus conservateurs, peu enclins à la croissance et gardaient généralement leur entreprise à un stade davantage artisanal.

C'est un organisme de développement économique de la région qui a entrepris la démarche d'identification d'opportunités. Cette initiative relevait essentiellement du nouveau directeur. Fraîchement arrivé en poste, il devait rebâtir la crédibilité de l'organisme, qui avait beaucoup souffert de frictions dans l'équipe interne. Au moment de son entrée en fonction, l'organisme devait, par obligation légale, réaliser un plan de développement économique. L'organisme étant depuis quelque temps déconnecté des préoccupations du terrain, le nouveau directeur souhaitait entreprendre une démarche permettant d'impliquer la population locale. De plus, afin de rendre l'exercice moins théorique, le nouveau directeur désirait orienter la démarche sur la recherche de projets concrets. C'est ainsi que les grandes orientations de la planification précédente ont été reprises et il a été décidé que la nouvelle planification ciblerait des projets précis permettant de concrétiser ces orientations.

Appuyé par différents partenaires<sup>2</sup>, le directeur de l'organisme fait alors appel à son équipe pour déterminer la façon de rendre l'exercice de planification plus concret. C'est ainsi que l'organisme entreprend la réalisation d'une consultation populaire afin de recueillir auprès des participants des idées de projets jugés importants pour la communauté. Les projets s'inscriront dans la planification de l'organisme pour les cinq années à venir. Une journée de travail en atelier a alors été organisée. L'objectif premier de cette démarche était d'impliquer la communauté et de faire en sorte que l'organisme aligne sa planification sur des préoccupations réelles, celles de la population. Par la consultation populaire, on souhaitait

.....  
2. Notamment la municipalité régionale de comté (MRC).

faire ressortir des projets très concrets pouvant être réalisés dans le milieu. Les projets pouvaient être de nature économique, mais aussi communautaire ou sociale; l'important étant qu'ils correspondent aux souhaits de la population.

### 3.1.2. *La structure de la démarche*

Comme la démarche était intégrée dans les activités de l'organisme, la structuration est demeurée assez simple. Le pilotage s'est fait par l'équipe interne de l'organisation. L'organisme a sollicité la participation de ses partenaires de développement économique, des gens d'affaires et d'acteurs divers provenant d'organismes sur le territoire. De plus, l'invitation a été lancée à la population locale par l'intermédiaire des élus de chacune des municipalités. Les participants, même ceux provenant de la population locale, étaient des initiés du développement économique. Les représentants du domaine culturel étaient présents et bien préparés; cette consultation représentait pour eux une occasion de faire lever des projets dans leur secteur. Au cours de la journée de travail, près de 90 personnes ont été réparties en huit ateliers différents: un pour chaque grande orientation établie par l'organisme. Plus tard, dans le suivi et la mise en œuvre du plan, l'organisme a recruté des ambassadeurs responsables de faire connaître les projets retenus: 16 au total pour couvrir les 13 municipalités de la MRC.

À proprement parler, aucune information particulière n'a alimenté la réflexion des groupes de travail. Cependant, avant d'amorcer le travail en atelier, les participants se sont vus présenter les grandes orientations du plan précédent: 1) consolidation et diversification des secteurs et des formes d'activité économique présentes dans la région; 2) épanouissement des ressources humaines au service du développement; 3) dynamisation de l'innovation et incitation à la créativité; 4) soutien et accroissement des investissements durables et 5) préservation et amélioration de la qualité de vie de la population.

Une fois la présentation du plan antérieur complétée, les participants se retrouvaient en groupes restreints et émettaient des idées de projets en accord avec l'orientation leur étant assignée. L'approche était plutôt simple. Un animateur par groupe, lequel provenait de l'organisme, était responsable de la dynamique de discussion et de pousser les gens à préciser leurs idées. Cependant, aucune technique particulière de créativité ou d'animation n'a été utilisée. Le travail des groupes s'est étendu sur un après-midi. Quatre-vingt-quatorze idées de projets ont été produites dans les différents groupes. Les idées étaient très variées : certains projets étaient de nature économique alors que d'autres relevaient plutôt du domaine communautaire et social. Marché public, création de coopérative de travailleurs, agrotourisme, centre de formation pour travailleurs, cellule de mentorat, sentier pédestre sont autant d'exemples de projets soulevés dans le cadre de cette journée.

Pour chacun des projets soulevés, une fiche d'information devait être remplie, dans laquelle étaient spécifiés : le nom du projet, la description, le lieu de réalisation prévu, le porteur de dossier, les acteurs à solliciter et les sources de financement possibles. Afin de sélectionner les idées à retenir dans le plan stratégique, une priorisation de ces idées a été faite en sous-groupes et ensuite en plénière. La possibilité de réalisation à court terme a été retenue comme un critère important lors de la sélection. Par ailleurs, les idées pour lesquelles des porteurs avaient été clairement identifiés ont aussi été priorisées. Au total, 40 idées ont été retenues. Huit idées de projets pour chacune des grandes orientations. Toutefois, les 54 idées jugées non prioritaires ont tout de même été annexées au plan et par le fait même diffusées. Une fois les idées sélectionnées, elles ont été formulées dans le plan stratégique de l'organisme. Pour en faire la promotion, un groupe d'ambassadeurs a été formé pour sensibiliser les citoyens aux différents projets mis de l'avant et à l'importance de s'impliquer dans leur développement. Un résumé des projets a été posté à chacune des adresses dans les différentes municipalités du territoire.

Au départ, les leaders du milieu des affaires ont été peu présents dans la réalisation de la démarche, si ce n'est lors de la journée de réflexion. Considérant le contexte régional et la culture entrepreneuriale peu développée, ces derniers ont eu moins tendance à s'engager. Cependant, l'exercice a permis de susciter l'intérêt de quelques leaders et certains d'entre eux se sont impliqués davantage en cours de route. La mobilisation était souhaitée, mais elle a finalement plutôt été une résultante de l'exercice. En effet, la communauté était initialement peu mobilisée autour du développement de la région. Les efforts de promotion et de suivi des projets, en plus des résultats intéressants engendrés par l'exercice, ont eu comme effet d'impliquer davantage les citoyens dans le développement.

Deux ans après l'exercice initial, l'organisme a organisé un bilan mi-parcours afin de faire le point sur l'avancement des projets contenus dans le plan. Cet exercice a permis de modifier certains projets et même d'en ajouter un nouveau : celui de la création d'une coopérative d'énergie verte. La mise en œuvre des projets inscrits dans le plan a constitué une priorité pour l'organisme initiateur. Le suivi de ces derniers a été intégré de façon systématique aux activités quotidiennes de l'équipe.

### 3.1.3. *Les résultats et les retombées*

Pour chacun des projets, des promoteurs potentiels avaient été identifiés. La plupart du temps, il s'agissait d'organismes ou de regroupements (CLD<sup>3</sup>, municipalité, MRC, etc.). Peu de citoyens ou de gens d'affaires, à titre individuel ou en groupe, se sont manifestés. Beaucoup de projets se sont retrouvés entre les mains de l'organisme, comme le mentionne un répondant : « *les gens ont rapidement eu le réflexe [d'identifier notre organisme comme] le porteur, non seulement de l'animation pour l'émergence d'idées et du suivi de ces idées-là, mais aussi de la réalisation de ces idées* ». Cependant, il semble qu'à la fin de la période de planification, une majorité de projets aient été réalisés. Certains, après avoir été mis en place, n'ont

.....  
3. CLD: centre local de développement.

pas duré. D'autres étaient de nature plus ponctuelle et d'autres encore ont été modifiés en cours de route. Quoi qu'il en soit, sur les 40 projets retenus, la plupart se sont concrétisés.

Au-delà de la réalisation des idées, le bénéfice principal de cette démarche a été celui de la mobilisation et du développement d'un comportement de collaboration et de participation. Aujourd'hui, la population locale est davantage capable d'effort collectif et elle s'implique de plus en plus dans le développement du milieu. Contrairement à l'attitude dominante avant la démarche, le regroupement de plusieurs municipalités dans un même projet est chose faisable maintenant. Certains doutes avaient été émis en cours de route; cependant, le plan a reçu un bel accueil de la part des participants et de la population. Le faible impact des ambassadeurs, responsables de diffuser les idées de projet dans leur milieu, a toutefois généré un peu de déception; mais dans l'ensemble, l'exercice a été positif. Au terme de ce premier exercice, le directeur de l'organisme était même d'avis que cette approche devrait être reconduite, en allant cependant chercher davantage de gens non initiés au développement économique, des gens ordinaires. Profitant de la capacité de mobilisation et de la motivation accrue des citoyens, une approche plus créative et plus complexe pourrait être envisagée, selon lui.

## 3.2. Le cas 2 : TEMPÊTE

### 3.2.1. *Le contexte*

La démarche entreprise dans ce cas a été réalisée dans une région où l'économie tournait et tourne encore beaucoup autour de la mer. En effet, la région profite d'infrastructures portuaires, lui permettant de se positionner favorablement auprès des territoires voisins. Cependant, au moment où la démarche d'identification d'opportunités a été mise de l'avant, l'ambiance collective était plutôt morne. Quelques années auparavant, la fermeture d'une usine avait occasionné une perte de 1 000 emplois. Un coup dur pour cette petite région. S'ajoutaient à cela d'autres fermetures d'entreprises, notamment manufacturières. Le territoire faisait aussi face à un exode

important de ses jeunes, une situation associée à l'absence d'institutions d'enseignement supérieur et au manque d'emplois. Certains acteurs ont alors amorcé une prise de conscience, les amenant à vouloir agir eux-mêmes sur leur développement, sans attendre un nouveau plan de relance du gouvernement. La culture entrepreneuriale est d'ailleurs développée dans le milieu, comme le souligne un répondant : « *On est des combattants ici, on est reconnus pour être combatifs, se retrousser les manches. On est un milieu très entrepreneurial. On l'a toujours été. Ici, être en affaires, c'est très bien vu.* » Toutefois, l'enthousiasme et le sentiment d'appartenance faisaient momentanément défaut, nuisant ainsi au développement de la région.

Afin de contrer cette morosité et stimuler le dynamisme de la collectivité, un organisme de la région a entrepris la réalisation d'un projet intitulé « Des opportunités d'affaires à réaliser dans notre région ». L'organisme ayant notamment pour mandat celui d'animation de la collectivité, cette démarche cadrerait parfaitement dans sa mission. L'organisme cherchait un moyen original et stimulant de mettre en évidence les forces du milieu, les talents et les capacités des personnes y vivant. S'inspirant d'expériences réalisées dans d'autres milieux, il a décidé de faire appel aux gens d'affaires et à la population pour montrer qu'il est possible de réaliser des choses sur le territoire.

L'organisme s'est donc lancé dans le développement d'une banque d'opportunités d'affaires qui serait par la suite diffusée auprès de la population. La réalisation de cette démarche a été animée par la volonté de mettre en évidence le potentiel de développement de la région, de diversifier l'économie et de motiver la collectivité. L'organisme cherchait à impliquer le milieu et à mettre à profit les gens d'affaires en recueillant les idées d'affaires qu'ils n'osaient pas mettre en œuvre. Ainsi, l'exercice visait à recueillir le maximum d'idées d'entreprises auprès de la population et des gens d'affaires afin de susciter l'émergence de nouvelles entreprises et favoriser la création et la consolidation d'emplois dans la MRC.

### 3.2.2. *La structure de la démarche*

Pour superviser l'exercice, un comité de coordination, composé de 16 représentants du milieu des affaires de différents secteurs d'activité, a été créé. Une agente de développement économique s'est vue attribuer la coordination du projet; elle y consacra près de 10 mois de travail. L'organisme a aussi fait appel à la contribution d'une dizaine de commanditaires et partenaires financiers. Le projet « Des opportunités d'affaires à réaliser dans notre région » prévoyait trois activités permettant de recueillir des idées de nouvelles entreprises, la plus importante étant une soirée « tempêtes d'idées », en plus d'un questionnaire aux gens d'affaires et un concours dans la population. Ces trois activités ont débouché sur la création d'un dépliant dans lequel a été diffusée une banque d'opportunités d'affaires réalisables dans la région.

Réalisé dans un complexe hôtelier, le souper « tempête d'idées » a regroupé une centaine de participants répartis en 10 tables. La composition des tables a été soigneusement planifiée par les organisateurs de façon à assurer une diversité dans les secteurs représentés et faire en sorte que les gens se retrouvent avec des personnes ne faisant pas partie de leur réseau habituel. Pendant près de 2 heures 30, les participants ont identifié des idées d'entreprises par le biais d'échanges animés par un membre de l'organisme initiateur. Ce dernier avait pour mandat d'assurer la participation de tous et de pousser les participants à creuser leurs idées et clarifier leur pensée. Les membres de toutes les tables ont été invités à partager leurs idées, de sorte qu'une idée pouvait être reprise et alimenter l'idéation d'une autre table. Même si l'activité était qualifiée de remue-méninges, les critères de fonctionnement préconisés pour le *brainstorming* n'ont pas nécessairement été suivis: « *On ne voulait pas de liste d'épicerie, on avait dit aux gens ce n'est pas grave si vous avez moins d'idées, mais on veut qu'elles soient réfléchies.* » Une ambiance décontractée et amicale a permis de faciliter les échanges et d'instaurer une attitude d'ouverture.

Afin de faciliter l'idéation, des informations sur la région étaient présentées en introduction. On dressait aux participants un portrait des forces et faiblesses de la région et des tendances du marché. Ces informations, colligées par l'équipe de l'organisme, ont servi à orienter la réflexion des gens, pour que les idées ne soient pas trop éparpillées. Ces mêmes informations étaient aussi utilisées dans le cadre du concours. Finalement, dans le questionnaire aux gens d'affaires, des questions plus ou moins directes en lien avec le secteur d'activité dans lequel ils opéraient ont permis de recueillir des informations utiles. Voici quelques exemples de questionnements : 1) En référence à votre connaissance de la région et du monde des affaires, est-ce que certains biens ou services actuellement confiés à des sous-traitants extérieurs à la région pourraient être réalisés dans notre région ? Si oui, lesquels ? 2) À titre de consommateur, est-ce que vous éprouvez de la difficulté à vous procurer certains biens ou services auprès des entreprises existantes dans la région ? Si oui, lesquels ?

Le taux de participation a été important, en particulier du côté de la communauté d'affaires, qui s'est investie activement dans la recherche d'opportunités. Le choix des trois activités de même que la grande visibilité médiatique ont permis d'assurer une bonne implication, tant de la communauté d'affaires que de la population en général. Par exemple, la promotion du concours d'idées auprès de la population a suscité la participation de près d'une centaine de personnes. Cependant, bien que bon nombre de gens d'affaires aient pris part à l'une ou l'autre des activités et aient participé même au comité de coordination, aucun d'entre eux n'a réellement assumé un rôle de leader ou de porte-étendard de la démarche.

Les trois activités ont permis de générer 535 idées d'entreprises : 150 idées via le concours auprès de la population, 135 idées via le questionnaire aux gens d'affaires et finalement, 250 idées lors de la soirée « tempête d'idées ». Les secteurs touchés étaient nombreux et les idées ne visaient pas seulement la création de nouvelles entreprises ou de nouvelles activités économiques. Des idées touchant le développement touristique et culturel ont aussi émergé.

L'évaluation des idées a constitué une étape importante du processus. Beaucoup d'énergie et de ressources ont été investies à cette fin, et ce, pendant près de six mois. Au départ, deux critères avaient été établis par le comité coordonnateur : les idées devaient être réalisables dans la région et non concurrentielles, c'est-à-dire qu'elles ne devaient pas entrer en compétition avec une entreprise existante ; sinon, il fallait s'assurer que le marché était suffisamment important pour la viabilité des entreprises concernées. Dans un premier temps, les idées ont été soumises à un comité composé de membres de l'organisme. Ces derniers faisaient un tri dans les idées. D'emblée, les idées jugées irréalisables étaient mises de côté de même que celles qui ne respectaient pas les critères de non-concurrence. Ce sont finalement 156 idées qui ont franchi avec succès la première étape d'évaluation et pour lesquelles des études de préféabilité ont été réalisées. Trois agents de développement ont travaillé à recueillir les informations nécessaires pour valider la pertinence et l'intérêt des projets proposés. Pour chacune des idées, les agents devaient rechercher des informations préalablement déterminées : marché potentiel, tendances du marché, permis nécessaires et réglementations, etc. Afin de valider l'idée, deux ou trois personnes expérimentées dans le secteur d'activité étaient contactées (responsable dans un ministère, par exemple).

Une fois les études de préféabilité réalisées, le comité retenait les idées les plus prometteuses afin de les diffuser. Pour chacune des idées retenues, les informations recueillies étaient compilées dans un dossier, disponible pour consultation. Au final, la banque d'opportunités comportait 45 idées d'entreprises dans différents secteurs d'activité : agroalimentaire, fabrication, tourisme et culture et finalement, services. Constatant que certaines idées pouvaient difficilement mener à la création d'une nouvelle entreprise, mais présentaient un potentiel intéressant, les idées ont été classées selon trois catégories : nouvelle entreprise, complément à une entreprise existante et « phase d'implantation », cette dernière signifiant que l'idée avait commencé à être exploitée.

Un dépliant présentant la banque d'opportunités d'affaires a été diffusé dans la région. Une conférence de presse a permis de présenter l'outil et de le promouvoir. En plus de la couverture médiatique, la banque d'opportunités d'affaires a profité d'une visibilité par l'entremise des agents de développement de l'organisme qui, dans les diverses interventions de sensibilisation, présentaient l'outil. De plus, lors de leur première visite chez l'organisme, les personnes intéressées par l'entrepreneuriat, mais dont l'idée n'était pas encore développée étaient invitées à consulter la banque d'opportunités. Pour un promoteur intéressé par une opportunité, il était possible d'emprunter l'étude de pré faisabilité et de réserver l'opportunité, de façon à éviter que plusieurs personnes ne se fassent concurrence sur une même idée. Il est arrivé que certaines idées, après approfondissement de l'étude de faisabilité, se soient révélées plutôt difficiles à exploiter. Pour les projets en tourisme et culture, la plupart nécessitant des interventions collectives, l'organisme avait pour mandat de faire un suivi auprès des instances et groupes concernés.

### *3.2.3. Les résultats et les retombées*

Des promoteurs intéressés se sont présentés pour consulter le répertoire d'opportunités. Certains ont exploité des opportunités, d'autres se sont servis des informations pour développer des idées connexes. Cependant, il a été difficile, dans ce cas, de déterminer combien de promoteurs se sont intéressés aux opportunités; la démarche réalisée et la brochure ont été largement diffusées. Plusieurs personnes ont aussi pu s'en inspirer sans chercher officiellement appui auprès de l'organisme. La démarche aura donc permis de faire émerger plus de 500 idées, dont 45 retenues pour diffusion. Selon les estimations des personnes impliquées, après quelques années, plusieurs projets ont vu le jour. Selon les informations recueillies par la documentation et les vérifications réalisées auprès de différents acteurs, environ 40% des idées auraient été concrétisées.

Mais la démarche a permis de générer des résultats à d'autres niveaux. En effet, elle a permis de créer une synergie dans la communauté d'affaires et en général. Par ailleurs, le processus de validation des idées et les études de faisabilité ont obligé les agents de développement à rejoindre de nombreuses personnes. Or ces contacts, encore aujourd'hui, se maintiennent et permettent d'accélérer la validation de nouvelles idées et de nouvelles pistes d'opportunités. Les réseaux développés lors de la démarche perdurent encore aujourd'hui. À court terme, la démarche a eu pour effet de stimuler la collectivité et, par le fait même, de créer un sentiment d'optimisme sur le territoire, en mettant en évidence l'ensemble des projets qu'il était possible d'exploiter.

Tant pour les organisateurs que pour la population locale et les gens d'affaires, le souvenir de l'expérience est très positif. À tel point que la communauté d'affaires souhaite depuis quelques années renouveler l'expérience de ce type de démarche. La démarche a amené sur cette communauté un vent d'optimisme très important et surtout très inspirant pour les gens d'affaires. Par le biais de la démarche, il a été possible de montrer aux citoyens et entrepreneurs que leur région présentait un potentiel pour la création de nouvelles entreprises. Selon les propos recueillis, l'exercice d'identification d'opportunités a été au cœur des discussions pendant plusieurs mois. Sur le plan des relations entre les différents acteurs (entrepreneurs, intervenants, citoyens, etc.) au sein de la communauté, elles étaient déjà bien établies. Malgré tout, aux dires des participants, les liens se sont soudés et multipliés. Des entrepreneurs, mis en contact par le biais de l'activité, ont développé des relations d'affaires; de plus, l'action des intervenants en développement économique a semblé davantage reconnue et valorisée par les gens d'affaires et les citoyens.

En dépit du scepticisme de départ de certaines personnes, les résultats sont manifestement positifs et, de façon générale, tous s'entendent pour dire que la création de la banque d'opportunités a été enrichissante pour le territoire et la collectivité. D'ailleurs, les bénéfices ont été perçus à l'extérieur de la communauté et l'expérience vécue a inspiré et motivé d'autres collectivités à entreprendre des démarches collectives

d'identification d'opportunités d'affaires. En effet, d'autres organismes ayant été informés de la démarche et de ses retombées ont entrepris un exercice similaire dans leur milieu.

## 4. Analyse et résultats

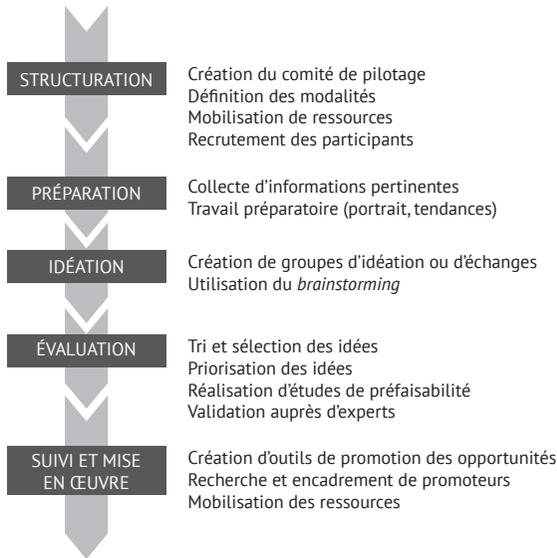
L'étude des deux cas présentés en détail dans la section précédente a permis de dégager un certain nombre de résultats et de mieux comprendre le processus collectif d'identification d'opportunités, ses composantes clés ainsi que les facteurs l'influençant.

### 4.1. Une démarche en cinq étapes

L'analyse des différents cas a permis de dégager cinq grandes étapes dans la mise en place de démarches d'identification d'opportunités : la structuration, la préparation, l'idéation, l'évaluation, le suivi et la mise en œuvre. Ces différentes étapes sont présentées plus précisément à la figure 1.1.

Même si l'analyse a permis d'observer chacune des cinq phases dans les différents cas de démarches analysées et que, globalement, ces phases regroupent des activités similaires, nous avons pu constater des variations. Par exemple, en ce qui a trait à la structuration, l'étude des cas a permis de constater que les deux démarches émanent d'une volonté organisationnelle, c'est-à-dire qu'elles étaient initiées par un organisme. Mais le niveau de formalisation est plus ou moins élevé selon les cas. La démarche initiée dans le cas IDÉE a été plus formalisée que celle du cas TEMPÊTE.

Dans les deux cas, la responsabilité de la phase de préparation a relevé de l'organisme initiateur de la démarche. Dans le cas IDÉE, la préparation a reposé sur le plan stratégique des années antérieures. Quant au cas TEMPÊTE, on a adopté une approche peu complexe reposant sur la réalisation d'un relevé sommaire des tendances actuelles afin de stimuler la réflexion des participants.

**FIGURE 1.1****Cinq étapes du processus collectif de reconnaissance d'opportunités**

En ce qui a trait à l'idéation, les deux démarches ont prévu un exercice collectif, favorisant une dynamique d'interactions, mais certaines y ajoutent la possibilité pour des individus d'alimenter la banque d'idées. Par exemple, dans le cas TEMPÊTE, les citoyens ont été invités à soumettre des idées d'entreprises ou de projets par le biais d'un concours. Les deux démarches ont utilisé les principes du *brainstorming* pour faire émerger des idées. Toutefois, il a été possible de dégager différents processus cognitifs sous-jacents à l'idéation. Trois processus cognitifs ont été privilégiés : la déduction, l'induction et l'abduction. Dans chacune des démarches, plusieurs de ces processus cognitifs ont été mis à profit. Le cas IDÉE a reposé sur un raisonnement à la fois déductif et inductif, c'est-à-dire que sur la base de l'analyse des problèmes du milieu et des ressources en place, on tente de déduire des opportunités potentielles. Dans le cas TEMPÊTE, on a adopté un raisonnement inductif et abductif, c'est-à-dire reposant

davantage sur les observations et l'intuition des participants, notamment quant aux besoins non comblés. Le tableau 1.1 illustre les différents raisonnements.

Une fois les idées générées, la phase d'évaluation fait parfois appel, selon le cas, à la mobilisation de membres de la collectivité, alors que dans d'autres cas la responsabilité incombe aux seuls membres de l'organisation responsable de la démarche. Les critères peuvent également varier : certains favorisent les idées avec promoteurs intéressés, d'autres démarches tiennent compte de l'intérêt et l'enthousiasme de la collectivité aux idées, comme dans le cas IDÉE, alors que dans le cas TEMPÊTE, c'est la possibilité d'exploiter l'opportunité à court terme qui a prévalu.

**TABLEAU 1.1****Illustration des processus cognitifs utilisés pour trouver des idées**

<b>Déduction</b>	« Nous autres on a dit notre portrait actuel, c'est ça : on a des problèmes différents [...] par rapport aux différents aspects de la collectivité [...] Alors comment on fait pour régler ça, combler ces lacunes-là et est-ce qu'on peut à partir de ce qu'on a, voir les opportunités de développement » (extrait de IDÉE-V1).
<b>Induction</b>	« En tenant compte de la nature des activités de votre entreprise, est-ce que vous utilisez des services de sous-traitance à l'extérieur de la région ? En référence à votre connaissance de la région, est-ce que certains biens ou services actuellement confiés à des sous-traitants extérieurs pourraient être réalisés ici, lesquels, dont vous auriez besoin ? » (extrait de TEMPÊTE-V1).
<b>Abduction</b>	« Les énergies de biomasse m'intéressaient pour mon entreprise ; mais en même temps, j'ai eu le flash quand j'étais en Europe, pour notre région. C'est là que ça a commencé à naître cette idée-là » (extrait de IDÉE-V4). « Mais les gens voyagent, ils voient autre chose ; des fois, ils se disent on devrait faire ça chez nous » (extrait de TEMPÊTE-V4).

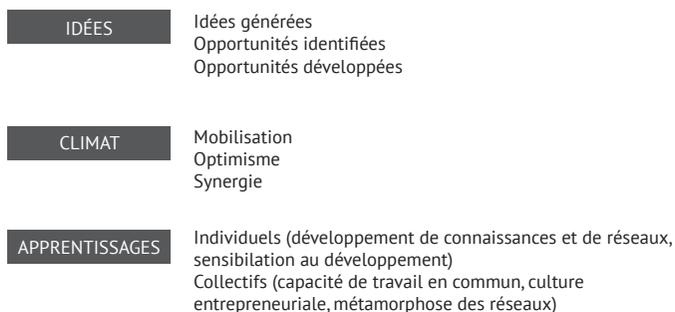
Dans la dernière phase, celle du suivi et de la promotion, différentes avenues ont encore une fois été empruntées. En matière d'outils, dans le cas TEMPÊTE, on a choisi de développer une liste ou une banque avec les

idées sélectionnées. Dans le cas IDÉE, l'organisme s'est davantage impliqué dans la mise en œuvre en développant un plan d'action. Les moyens déployés peuvent aussi varier : dans le cas TEMPÊTE, on a axé sur la promotion des idées auprès de la population et des gens d'affaires, alors que dans le cas IDÉE, on a plutôt mis sur pied des comités de soutien. La portée du suivi varie également, allant de quelques mois à quelques années.

## 4.2. Trois niveaux de résultats

Les analyses ont aussi fait ressortir trois niveaux de résultats. Ces derniers sont présentés à la figure 1.2. Considérons en premier lieu les gains liés aux idées. On retrouve sous cette catégorie l'ensemble des idées générées, les opportunités identifiées lors de l'évaluation et exploitées par la suite. Si les projets d'entreprises ou de nouvelles activités économiques étaient principalement visés par la démarche, les résultats ont montré des idées beaucoup plus étendues, allant de l'économie sociale à l'aménagement du territoire, en passant par la recherche et développement. Dans le cas TEMPÊTE par exemple, la majorité des idées étaient liées à la création de nouvelles entreprises ou encore à l'ajout d'activités dans une entreprise existante. Dans le cas IDÉE, ce sont davantage des projets à portée sociale et communautaire qui ont émergé.

**FIGURE 1.2**  
Trois niveaux de résultats



Au-delà des idées, les démarches collectives d'identification d'opportunités ont aussi engendré des gains liés au climat. En effet, en rassemblant différents groupes d'acteurs et en les impliquant de façon active dans le développement, elles ont favorisé la mobilisation, créé une synergie et semé un climat d'optimisme dans la collectivité.

Finalement, certaines démarches peuvent également générer des gains liés aux apprentissages individuels et collectifs. Sur le plan individuel, les participants de même que les personnes ayant bénéficié des outils élaborés développent leurs connaissances, se sensibilisent aux opportunités potentielles et construisent leur réseau. Sur le plan collectif, ces démarches peuvent favoriser le développement de la capacité de travailler en commun et la métamorphose des réseaux existants par la création de nouveaux liens, auparavant inexistantes. Finalement, elles soutiennent le développement d'une culture plus entrepreneuriale, basée sur l'initiative et l'action.

#### 4.3. L'identification collective d'opportunités : un processus créatif ?

L'analyse a permis de dégager une structure commune composée de cinq étapes : la structuration, la préparation, l'idéation, l'évaluation et le suivi (figure 1.1). Or ces étapes permettent un parallèle avec la littérature en créativité, notamment avec le modèle de reconnaissance d'opportunités selon Hills, Shrader et Lumpkin (1999). Ce dernier compte cinq phases – la préparation, l'incubation, l'*insight*, l'évaluation et l'élaboration – la dernière relevant davantage de l'exploitation des opportunités, une phase qui n'est pas directement concernée dans le contexte de cette recherche. Or, dans notre modèle, outre la phase de structuration qui concerne la planification et le pilotage de la démarche en tant que telle, les quatre autres phases permettent de faire des parallèles.

Sur le plan individuel, la phase de préparation réfère au bagage initial de l'individu, aux apprentissages qu'il a réalisés, aux expériences qu'il a vécues bref, à son capital humain. Dans le modèle émergent que nous proposons, cette phase concerne la recherche d'informations pertinentes dans le but d'alimenter l'idéation. Dans les différents cas, il s'agissait, par exemple, de l'élaboration d'un diagnostic stratégique ou d'orientations stratégiques, ou encore de l'inventaire des tendances.

La deuxième phase, celle de l'*insight*, correspond, dans le modèle de Hills, Shrader et Lumpkin (1999), au moment précis où l'opportunité est reconnue. Selon le modèle, cette étape peut se vivre de trois façons. L'opportunité peut survenir comme un « eurêka », elle peut aussi être le fruit de la résolution d'un problème ou encore résulter de l'interaction avec un réseau social. Dans le cadre d'un processus collectif d'identification d'opportunités, cette étape correspond à ce que nous avons appelé l'idéation. Essentiellement, l'idéation est une activité cognitive qui repose sur deux processus principaux : l'accès à l'information et le traitement de l'information (Nagasundaram et Dennis, 1993) et parce qu'elle est favorisée par la diversité des stimuli, l'idéation est souvent réalisée en groupe (Paulus, 2000), comme dans la situation nous concernant.

Hills, Shrader et Lumpkin (1999) identifient aussi une phase d'incubation, qui réfère au moment où un individu cogite relativement à une idée ou un problème de façon plus ou moins consciente. L'étude de cas n'a pas permis de faire émerger formellement cette étape d'incubation. Cependant, l'incubation peut se traduire par la période écoulée entre deux séances d'idéation en groupe. Dès la première séance d'idéation terminée, les individus peuvent, chacun de leur côté, continuer à songer ou à réfléchir plus ou moins consciemment aux idées qui ont circulé. Différents travaux tendent à montrer que ces périodes permettent de stimuler l'efficacité des activités d'idéation ultérieures (Carrier, 2008 ; Paulus et Yang, 2000).

Par la suite vient l'évaluation qui, bien qu'elle soit parfois vue comme une phase distincte de l'identification (Shane et Venkataraman, 2000), est partie intégrante des démarches que nous avons étudiées. D'autres

modèles intègrent d'ailleurs cette étape dans le processus d'identification d'opportunités (Herron et Sapienza, 1992). Les idées, pour atteindre le statut d'opportunités, doivent en effet être évaluées. Nos résultats montrent bien que cette phase est une étape à part entière des démarches.

La phase d'élaboration, soit la dernière phase du modèle de Hills, Shrader et Lumpkin (1999), concerne la mise en place des projets et l'exploitation des opportunités. Pour les auteurs, il s'agit de la phase associée à la réalisation du plan d'affaires. L'élaboration s'inscrit à la suite de l'identification d'opportunités, qu'elle soit individuelle ou collective. Bien qu'à proprement parler, cette étape ne concerne pas l'identification d'opportunités, on la retrouve dans la phase de suivi de notre modèle. Comme nous l'avons mentionné, certaines démarches ont adopté des plans d'action pour assurer le développement des idées. Dans le cas IDÉE, la phase de suivi s'apparente à la phase d'élaboration du modèle de Hills, Shrader et Lumpkin (1999). Dans le cas TEMPÊTE, l'élaboration des projets ne fait pas partie de la démarche; elle est alors plutôt liée aux actions prises éventuellement par des entrepreneurs qui, ayant consulté le répertoire d'opportunités, souhaiteront en exploiter une. Dans ce cas, l'élaboration relève de l'individu (ou le groupe) qui choisit d'approfondir une des opportunités identifiées collectivement.

Comme nous venons de le présenter, les composantes structurelles du processus collectif d'identification d'opportunités que nous avons dégagées s'apparentent au modèle de Hills, Shrader et Lumpkin (1999). C'est donc dire que l'identification d'opportunités dans une perspective collective peut être perçue comme un processus de créativité. D'ailleurs, les résultats ont également fait ressortir l'influence de plusieurs facteurs associés au fonctionnement de groupe de créativité.

Nous avons, par exemple, constaté que l'attitude du milieu et le niveau de culture entrepreneuriale influencent le type d'approche pouvant efficacement être mis en place dans un milieu. Au même titre que la culture organisationnelle est généralement reconnue pour ses répercussions sur la créativité organisationnelle, il semble que la culture du milieu peut

possiblement influencer l'efficacité des pratiques d'identification collective d'opportunités. Un milieu stimulant et ouvert, qui encourage l'innovation et le partage d'idées, est nettement favorable à l'émergence d'idées nouvelles (Madjar, 2005). Le contexte social, notamment la norme sociale en matière de créativité (c'est-à-dire ce qui est considéré comme étant créatif) et le soutien provenant du milieu lorsqu'il est temps d'implanter l'idée nouvelle sont en effet susceptibles d'influencer la motivation et l'attention des individus dans ce genre de démarches (Brown, Tumeo et Paulus, 1998). Or, dans notre analyse, nous avons constaté que les milieux où la culture entrepreneuriale était plus développée et où la population présentait une attitude positive et ouverte face à la démarche obtenaient de meilleures retombées.

En effet, le capital social ressort comme un élément crucial dans ce type de démarche. Dans les deux cas étudiés, les résultats laissent entrevoir des différences importantes dans les caractéristiques du capital social de chacun des milieux. Bien que les deux cas se soient déroulés dans de petites localités, normalement caractérisées par des liens forts assez denses (Arenius et DeClercq, 2005), les effets attribuables au capital social paraissent différents dans chacun des cas. Par exemple, le cas IDÉE semble davantage marqué par certains effets négatifs du capital social comme un fonctionnement en réseaux fermés, une faible diversité des échanges et une culture de consensus trop forte (Callois, 2004). Au contraire, le cas TEMPÊTE semble avoir profité plus fortement des avantages associés aux liens sociaux : le sentiment d'appartenance, la coopération et l'accès à de l'information. C'est donc dire que les caractéristiques des liens sociaux tissés dans une région donnée pourraient avoir une importante répercussion sur l'efficacité des démarches collectives d'identification d'opportunités. La nature du capital social de TEMPÊTE pourrait ainsi avoir favorisé une plus grande efficacité de la démarche.

De plus, selon West (2002), le fait de connaître clairement les objectifs à atteindre aurait un impact positif sur la performance du groupe. Les participants sont alors plus à même d'orienter leurs efforts de créativité dans la direction voulue, en réponse au problème identifié. Il est important

de déterminer des objectifs clairs en spécifiant aux membres du groupe ce qui leur est demandé. Nous avons d'ailleurs constaté que certains participants ont perdu de la motivation et diminué leur implication lorsqu'ils ne percevaient pas l'utilité de leur contribution.

On reconnaît généralement que les idées produites dans le cadre de l'idéation sont influencées par la technique de créativité utilisée (Garfield *et al.*, 2001). Plusieurs méthodes ont été développées pour stimuler l'idéation en groupe. Bien qu'il en existe plusieurs, la plus utilisée en contexte organisationnel demeure le *brainstorming*. Il en a été de même dans les deux démarches étudiées. Plusieurs recherches ont cependant montré que cette méthode n'était pas la plus créative (McFadzean, 1998). Pour McFadzean (1998), la technique employée doit être sélectionnée selon le type de groupe, en fonction de l'expérience qu'ont les participants et l'animateur de ce genre de séance d'idéation.

La plupart des techniques présentées ne présupposent pas le recours à un animateur-formateur. Cependant, différents travaux ont montré que la présence d'une personne ressource permettait une augmentation de la performance. Un animateur-formateur chevronné permet une meilleure discipline quant aux procédures à suivre (le *brainstorming*, par exemple), favorise le développement d'une mémoire organisationnelle, garde l'équipe dans la bonne direction et évite la perte de motivation pouvant survenir en cours de route (Thompson, 2003). Les animateurs-formateurs peuvent arriver à contrer certaines pertes de productivité attribuées en général aux techniques de groupe (Offner, Kramer et Winter, 1996). Ils peuvent à la fois offrir un soutien sur le plan de la structure et de la motivation. Dans les cas étudiés, aucun n'a fait appel à un animateur « expert ». Les responsables de l'animation étaient souvent des gens du milieu, affichant un fort leadership et une bonne connaissance de leur secteur, mais aucune expertise en créativité. Comme les techniques de créativité utilisées étaient simplifiées (*brainstorming* plus ou moins formel), le recrutement d'un expert en la matière n'a pas semblé nécessaire. Toutefois, suivant l'avis des experts suggérant d'utiliser des techniques plus variées, il sera dès lors

probablement pertinent de faire appel à une telle ressource, considérant les bénéfiques qui y sont rattachés (Kramer, Fleming et Mannis, 2001 ; Offner, Kramer et Winter, 1996 ; Oxley, Dzindolet et Paulus, 1996).

Il va de soi que dans un processus de créativité impliquant un groupe, la composition de ce dernier joue un rôle prépondérant. Malgré la simplicité des techniques utilisées et l'absence d'animateur chevronné, certaines démarches ont porté une attention à la composition des groupes, en assurant une grande variété de participants. Plusieurs expérimentations ont tenté de démontrer les effets de la diversité sur l'efficacité du groupe. Cohen et Bailey (1997) font un retour sur les différentes dimensions relatives au travail en groupe et soulèvent quelques formes de diversité pouvant avoir un impact sur la dynamique de groupe : diversité des compétences, diversité des expériences, diversité dans la provenance professionnelle, diversité de l'âge, diversité de niveau d'éducation. Les groupes composés d'individus présentant des différences dans leurs expériences professionnelles, leurs connaissances, leurs habiletés et leurs compétences, seraient plus innovants que ceux dont les expériences des membres sont similaires parce que la diversité permet d'aborder le problème avec plusieurs perspectives (Paulus, 2000). De manière générale, dans les cas étudiés, une grande étendue du réseau de contacts, un fort niveau d'implication et d'engagement, une grande expérience et connaissance du domaine, des habiletés créatives et une bonne dose de leadership ont constitué des caractéristiques recherchées chez l'ensemble des participants.

Ainsi, l'identification collective d'opportunités, telle que nous l'avons explorée, peut se comprendre comme un processus créatif à plusieurs égards. Sur le plan de sa structure, les phases observées se rapprochent des étapes du processus créatif. Par ailleurs, bon nombre de facteurs d'influence émergeant de notre analyse se rapportent au fonctionnement des groupes de créativité.

## 5. Retombées managériales et scientifiques

L'étude de ces cas offre, d'une part, de nouveaux repères théoriques pour aborder l'identification d'opportunités dans une perspective collective, mais également des repères d'actions pour les acteurs souhaitant tenter l'expérience dans leur milieu. Évidemment, l'étude de ces cas se voulait exploratoire et les résultats ne sont ainsi pas généralisables. Elle a également été réalisée *a posteriori*, introduisant la possibilité d'un biais de recollection – c'est-à-dire que les répondants, en raison du recul, ont pu oublier des informations, les modifier ou les nuancer.

Malgré tout, les résultats permettent de faire état de certains facteurs particulièrement importants pour la mise en œuvre et l'efficacité de telles démarches. Sur le plan académique, il s'agit là d'une première tentative d'aborder l'identification d'opportunités comme un processus collectif. L'étude de ces deux cas a notamment permis de renforcer le rapprochement entre créativité et identification d'opportunités. Les résultats ont également montré que le processus collectif d'identification d'opportunités est multiforme, même si les étapes sont communes.

Nous avons également soulevé l'impact du contexte et de la culture entrepreneuriale du milieu sur l'efficacité des démarches. Il faut ainsi adapter la démarche au contexte et surtout, évaluer les résultats et retombées en fonction de ce contexte. La nature des résultats ne sera pas la même dans tous les cas. Dans le cas TEMPÊTE, plusieurs idées de création d'entreprises ont été identifiées alors que dans le cas IDÉE, les projets étaient souvent communautaires. Or les projets identifiés le sont en fonction des besoins du milieu.

Les démarches peuvent être envisagées en boucle et, d'une fois à l'autre, viser des objectifs précis et offrir des gains différents. Par exemple, dans le cas IDÉE, de l'avis de l'initiateur, les résultats de la démarche réalisée constituent des bases sur lesquelles s'appuyer pour amener le processus collectif encore plus loin, dans une deuxième phase. C'est donc dire qu'une combinaison des approches peut être envisageable sur une

perspective à plus long terme. Envisager l'identification collective sous cet angle rejoint les propos de Lichtenstein et Lyons (2005) dans leur idée de mettre en place un service d'identification d'opportunités. Leur conception, tout comme la nôtre, s'élève au-dessus de l'individu entrepreneur et fait jouer un rôle plus actif à la collectivité, lequel va au-delà de la simple attitude favorable à l'entrepreneuriat.

Pour les acteurs du milieu, les résultats permettront sans aucun doute de faciliter la mise en place de telles démarches, en faisant ressortir les facteurs cruciaux qui assurent une meilleure efficacité à ce type de pratique, assurant dès lors de plus grands bénéfices pour le développement. Déjà très utile en matière de développement local, les résultats sont aussi transférables à d'autres contextes, où l'identification collective d'opportunités peut être pertinente. L'utilisation d'une démarche de ce genre peut, par exemple, prendre forme dans une organisation, ou encore dans le cadre de la formation en entrepreneuriat. Trop souvent, les étudiants sont dépourvus lorsque vient le temps d'identifier une opportunité. Déjà, la créativité commence à être introduite dans les formations, mais une meilleure connaissance des mécanismes collectifs menant à l'identification d'opportunités permet d'enrichir les interventions (Noël et Séricourt, 2003).

## Conclusion

L'étude des deux cas présentés dans ce chapitre s'inscrivait dans un objectif d'exploration des démarches collectives d'identification d'opportunités. Ce faisant, nous avons dû adopter, au plan académique, une conception nouvelle de ce processus présentant un intérêt grandissant dans les travaux des chercheurs et nous pencher sur des pratiques quasi expérimentales, encore peu développées et dont les résultats étaient plutôt incertains. Nous nous sommes donc intéressée à ces nouvelles façons de faire, encore peu structurées et dont les résultats étaient variables selon les cas, en croyant fermement qu'elles permettaient des retombées importantes sur le plan

individuel, mais aussi collectif. Cette étude de cas a été réalisée dans l'optique de mieux comprendre le fonctionnement de ce type de démarche et d'en tirer certains apprentissages permettant d'orienter les praticiens dans leur volonté de stimuler l'identification d'opportunités entrepreneuriales dans leur milieu.

Plus concrètement, nous avons eu vent que quelques intervenants et acteurs du développement, conscients de cette difficulté, avaient entrepris d'innover en développant des initiatives mettant à profit la collectivité dans la recherche d'opportunités porteuses et faisables dans leur milieu. Sur le plan théorique, cette conception du processus d'identification d'opportunités tranchait nettement avec les conceptions courantes, mais aussi théoriques, considérant davantage ce processus comme relevant d'un seul individu.

En nous basant sur les expériences vécues dans les cas IDÉE et TEMPÊTE, nous avons été en mesure d'explorer différentes façons de faire. Le processus d'analyse de données, réalisé de façon systématique et rigoureuse, a permis de faire ressortir les composantes des démarches et leurs caractéristiques et de dégager certains facteurs de succès.

## Questions

À l'issue de ces deux cas, certaines questions peuvent être soulevées et peuvent servir de réflexion :

1. Dans un processus collectif de reconnaissance d'opportunités, quelle doit être la composition du groupe pour générer le plus d'idées possible?
2. Dans l'étape d'idéation, quels sont les différents processus cognitifs permettant de générer des idées?
3. Parmi les idées identifiées dans un processus d'idéation, combien mèneront à de réelles opportunités?
4. Les idées et projets sociaux et communautaires peuvent-ils être considérés comme des projets entrepreneuriaux?

## Bibliographie

**ARDICHVILI, A. et R.N. CARDOZO** (2000). « A model of the entrepreneurial opportunity recognition process », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 8, n° 2, p. 103-119.

**ARENIUS, P. et D. DE CLERCQ** (2005). « A network-based approach on opportunity recognition », *Small Business Economics*, vol. 24, n° 3, p. 249-265.

**BARON, R.A.** (2006). « Opportunity recognition as pattern recognition : How entrepreneurs "connect the dots" to identify new business opportunities », *Academy of Management Perspectives*, vol. 20, n° 1, p. 104-119.

**BARON, R.A. et M.D. ENSLEY** (2006). « Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns : Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs », *Management Science*, vol. 52, n° 9, p. 1331-1344.

**BROWN, V., M. TUMEO et P.B. PAULUS** (1998). « Modeling cognitive interaction during group brainstorming », *Small Group Research*, vol. 29, n° 4, p. 495-526.

**CALLOIS, J.M.** (2004). « Capital social et développement économique local. Pour une application aux espaces ruraux français », *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol. 4, p. 511-578.

**CARRIER, C.** (2008). « The prospective map : A new method for helping future entrepreneurs in expanding their initial business ideas », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 5, n° 1, p. 28-44.

**CARRIER, C. et M. TREMBLAY** (2007). « La recherche créative d'opportunités d'affaires : compétence négligée des organismes québécois d'accompagnement à l'entrepreneuriat? », V<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, octobre.

**CHRISTENSEN, P., O. MADSEN et R. PETERSON** (1994). « Conceptualizing entrepreneurial opportunity identification », dans G.E. Hills (dir.), *Marketing and Entrepreneurship : Research Ideas and Opportunities*, Londres, Quorum Books.

**COHEN, S.G. et D.E. BAILEY** (1997). « What makes teams work : Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite », *Journal of Management*, vol. 23, n° 3, p. 239-290.

**CORBETT, A.-C.** (2002). « Recognizing high-tech opportunities : A learning and cognitive approach », dans W.D. Bygrave, C.G. Brush, P. Davidsson, J. Fiet, P.G. Greene, R.T. Harrison, M. Lerner, G.D. Meyer, J. Sohl et A. Zacharakis (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Babson College, p. 49-60.

**DAVIDSSON, P. et B. HONIG** (2003). « The role of social and human capital among nascent entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 3, p. 301-331.

**DETIENNE, D.R. et G. CHANDLER** (2004). « Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom : A pedagogical approach and empirical test », *Academy of Management Learning and Education*, vol. 3, n° 3, p. 242-257.

**DIMOV, D.** (2003). « The nexus of individual and opportunity : Opportunity recognition as a learning process », dans W.D. Bygrave, C.G. Brush, P. Davidsson, J. Fiet, P.G. Greene, R.T. Harrison, M. Lerner, G.D. Meyer, J. Sohl et A. Zacharakis (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Babson College, p. 410-421.

**GAGLIO, C.M.** (1997). « Opportunity identification : Review, critique, and suggested research », dans J.A. Katz (dir.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Greenwich, JAI Press, p. 139-202.

- GAGLIO, C.M.** (2004). « The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n° 6, p. 533-552.
- GARFIELD, M.J., N.J. TAYLOR, A.R. DENNIS et J.W. SATZINGER** (2001). « Research report : Modifying paradigms – Individual differences, creativity techniques, and exposure to ideas in group idea generation », *Information Systems Research*, vol. 12, n° 3, p. 322-333.
- GASSE, Y., M. DIOCHON et T. MENZIES** (2003). « Les entrepreneurs naissants dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres : comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise », actes de la Conférence de l'Association des sciences administratives du Canada, Halifax, 14-17 juin.
- HERRON, L. et H. SAPIENZA** (1992). « The entrepreneur and the initiation of new business venture launch activities », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, n° 1, p. 49-55.
- HILLS, G.E., G.T. LUMPKIN et P.R. SINGH** (1997). « Opportunity recognition : Perceptions and behaviors of entrepreneurs », dans P.D. Reynolds, P.W.D. Carter, P. Davidsson, W.B. Gartner et P. McDougall (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Babson College, p. 168-182.
- HILLS, G.E., R.C. SHRADER et G.T. LUMPKIN** (1999). « Opportunity recognition as a creative process », dans P.D. Reynolds, W.D. Bygrave, S. Manigart, C. Mason, G.D. Meyer, H.T. Sapienza et K. Shaver (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Babson College, p. 216-227.
- KAISH, S. et B. GILAD** (1991). « Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives : Sources, interests, general alertness », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 1, p. 45-61.
- KIRZNER, I.M.** (1979). *Perception, Opportunity and Profit : Studies in the Theory of Entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press.
- KRAMER, T.J., G.P. FLEMING et S.M. MANNIS** (2001). « Improving face-to-face brainstorming through modeling and facilitation », *Small Group Research*, vol. 32, n° 5, p. 533-557.
- KRUEGER, N.F. JR.** (2000). « The cognitive infrastructure of opportunity emergence », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, n° 3, p. 5-23.
- KRUEGER, N.F. JR. et P.R. DICKSON** (1994). « How believing in ourselves increases risk taking : Perceived self-efficacy and opportunity recognition », *Decision Sciences*, vol. 25, n° 3, p. 385-400.
- LICHTENSTEIN, G.A. et T.S. LYONS** (2005). *The Entrepreneurial Development System : A Framework for Fostering Entrepreneurship and Regional Economic Transformation*, document de travail, Louiseville, Center for Research on Entrepreneurship and Entrepreneurial Development (CREED).
- MADJAR, N.** (2005). « The contributions of different groups of individuals to employees' creativity », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 7, n° 2, p. 182-206.
- McFADZEAN, E.** (1998). « The creativity continuum : Toward a classification of creative problem solving techniques », *Creativity and Innovation Management*, vol. 7, n° 3, p. 139.
- NAGASUNDARAM, M. et A.R. DENNIS** (1993). « When a group is not a group : The cognitive foundation of group idea generation », *Small Group Research*, vol. 24, n° 4, p. 463-489.

- NOËL, X. et P. SÉNICOURT** (2003). « Entrepreneuriat : à la recherche d'une instrumentation », dans S. Marion, X. Noël, S. Sammut et P. Sénicourt (dir.), *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, s.l., Les Éditions de l'ADREG.
- OFFNER, A.K., T.J. KRAMER et J.P. WINTER** (1996). « The effects of facilitation, recording and pause on group brainstorming », *Small Group Research*, vol. 27, n° 2, p. 283-298.
- ORWA, B.O.** (2003). « An examination of factors influencing entrepreneurial opportunity identification process », thèse de doctorat non publiée, Urbana Champaign, Université d'Illinois.
- OXLEY, N.L., M.T. DZINDOLET et P.B. PAULUS** (1996). « The effects of facilitators on the performance of brainstorming groups », *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 11, n° 4, p. 633-646.
- OZGEN, E.** (2003). « Entrepreneurial opportunity recognition : Information flow, social and cognitive perspectives », dissertation doctorale non publiée, Troy, Rensselaer Polytechnic Institute.
- OZGEN, E. et R.A. BARON** (2007). « Social sources of information in opportunity recognition : Effects of mentors, industry networks and professional forums », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 2, p. 174-192.
- PAULUS, P.B.** (2000). « Groups, teams and creativity : The creative potential of idea-generating groups », *Applied Psychology : An International Review*, vol. 49, n° 2, p. 237-262.
- PAULUS, P.B. et H.-C. YANG** (2000). « Idea generation in groups : A basis for creativity in organizations », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, n° 1, p. 76-87.
- PUHAKKA, V.** (2006). « Effects of social capital on the opportunity recognition process », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 14, n° 2, p. 105-124.
- SARASVATHY, S.D.** (2001). « Causation and effectuation : Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, p. 243-288.
- SARASVATHY, S.D., N. DEW, R. VELAMURI et S. VENKATARAMAN** (2003). « Three views of entrepreneurial opportunity », dans A.J. Zoltan et D.B. Audretsch (dir.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Boston, Kluwer Academic Publishers.
- SHANE, S.** (2000). « Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities », *Organization Science*, vol. 11, n° 4, p. 448-469.
- SHANE, S.** (2003). *A General Theory of Entrepreneurship*, vol. 1, Northampton, Edward Elgar.
- SHANE, S. et S. VENKATARAMAN** (2000). « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 217-226.
- SHEPHERD, D. et D. DETIENNE** (2001). « Discovery of opportunities : Anomalies, accumulation, and alertness », dans W.D. Bygrave, E. Autio, C.D. Brush, P. Davidsson, P.G. Greene, P.D. Reynolds et H.J. Sapienza (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Babson College, p. 138-148.
- SHEPHERD, D. et D. DETIENNE** (2005). « Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n° 1, p. 91-112.

- SINGH, R.P., G.E. HILLS, R.C. HYBELS et G.T. LUMPKIN** (1999). « Opportunity recognition through social network characteristics of entrepreneurs », dans P.D. Reynolds, W.D. Bygrave, S. Manigart, C. Mason, G.D. Meyer, H.T. Sapienza et K. Shaver (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Babson College, p. 228-241.
- SMITH, B., C.H. MATTHEWS et M.T. SCHENKEL** (2009). « Differences in entrepreneurial opportunities : The role of tacitness and codification in opportunity identification », *Journal of Small Business Management*, vol. 47, n° 1, p. 38-57.
- STRAUSS, A.L.** (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge, Cambridge University Press.
- STRAUSS, A. et J. CORBIN** (1990). *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park, Sage Publications.
- STRAUSS, A. et J. CORBIN** (1998). *Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks, Sage Publications.
- THOMPSON, L.** (2003). « Improving the creativity of organizational work groups », *Academy of Management Executives*, vol. 17, n° 1, p. 96-111.
- TURNER, B.A.** (1981). « Some practical aspects of qualitative data analysis : One way of organizing the cognitive processes associated with the generation of grounded theory », *Quality and Quantity*, vol. 15, n° 3, p. 225-247.
- UCBASARAN, D., P. WESTHEAD et M. WRIGHT** (2009). « The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n° 2, p. 99-115.
- VAGHELY, I.P. et P.-A. JULIEN** (2010). « Are opportunities recognized or constructed ? An information perspective on opportunity identification », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n° 1, p. 73-86.
- WEST, M.A.** (2002). « Sparkling fountains of stagnant ponds : An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups », *Applied Psychology : An International Review*, vol. 51, n° 3, p. 355-424.
- YU, T.F.L.** (1998). « Economic development in latecomer economies : An entrepreneurial perspective », *Development Policy Review*, vol. 16, n° 4, p. 353-372.
- YU, T.F.L.** (2001). « Entrepreneurial alertness and discovery », *The Review of Austrian Economics*, vol. 14, n° 1, p. 47-63.

# Pour un changement de paradigme en matière d'accompagnement entrepreneurial

Loyda Gomez Santos  
et Christophe Schmitt

## Objectifs pédagogiques

*L'accompagnement entrepreneurial s'est largement intéressé à la phase aval de l'entrepreneuriat : la création d'entreprise. Force est de constater que les besoins des entrepreneurs portent aussi sur la phase amont autour de l'opportunité d'affaires. Dans cette perspective, ce chapitre s'intéresse dans un premier temps aux limites des approches centrées sur la création d'entreprise, notamment autour du plan d'affaires lors de l'accompagnement à l'entrepreneuriat. Il tente de mettre en évidence la notion de problématisation et sa pertinence dans la construction de projets entrepreneuriaux. Dans un deuxième temps, nous présentons la démarche Business Unit comme une réponse au besoin de problématisation dans l'entrepreneuriat. Les résultats de la mise en place sont analysés à travers le cas d'un projet entrepreneurial conçu au sein du Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine (PeEL). Les conclusions et un retour sur les apports complètent la dernière partie du chapitre.*

Alors que l'entrepreneuriat et l'accompagnement de l'entrepreneuriat ont longtemps été envisagés par rapport à leur résultat en aval, la création d'entreprise (Schieb-Bienfait, 2000 ; Verstraete, 2002), ces dernières années, des réflexions émergent sur les phases amont autour du processus entrepreneurial (Filion, 1997a), de l'idéation (Degeorge et Magakian, 2008) ou encore de l'opportunité (Grégoire et Shepherd, 2004). En se focalisant sur les phases aval, le processus d'accompagnement s'est avant tout développé dans une logique de résolution de problèmes (Fayolle, Lassas-Clerc et Tounes, 2009). C'est le cas de la focalisation sur le plan d'affaires, l'étude de marché ou encore le plan de financement (Filion, Ananou et Schmitt, 2012). Les nouvelles orientations ne sont pas neutres et reflètent un changement de paradigme. Nous passons ainsi d'un paradigme centré sur la création d'entreprise à un paradigme plus global basé sur le processus entrepreneurial (Bouslikhane, 2011).

Si nous acceptons ce changement de paradigme, cela signifie qu'il faut élargir notre champ de représentation de l'aval vers l'amont. Ainsi, nous souhaitons montrer l'importance des phases amont à travers la « logique de problématisation » (Schmitt, 2008). Ce regard différent n'est pas facile à poser, car la structuration de l'accompagnement s'est faite essentiellement autour de la résolution de problèmes. Nous souhaitons montrer qu'actuellement, en matière d'accompagnement de l'entrepreneuriat, nous serions dans la même situation que dans la métaphore de l'ivrogne qui cherche ses clefs la nuit sous le réverbère alors qu'il les a perdues à un autre endroit, mais c'est le seul endroit où il y a de la lumière. Il s'agit donc de porter des éclairages complémentaires à la problématique de l'accompagnement. Envisagé de façon rationnelle et linéaire à travers une certaine séquence de tâches (Saporta et Verstraete, 2000), l'accompagnement de l'entrepreneuriat s'est trop souvent inscrit dans une perspective simplificatrice d'une réalité complexe qui lui est propre (Sarasvathy, 2001).

Cet aspect linéaire tend à ignorer des facteurs d'incertitude non mesurables et peu évidents (Knight, 1921; Read *et al.*, 2009) tout au long du processus entrepreneurial (Sarasvathy, 2001). Il s'agit donc de sortir de la logique de résultat pour aller vers le processus entrepreneurial (Bayad, Schmitt et Grandhaye, 2002) et stimuler la réflexion sur de nouveaux outils pour l'accompagnement de l'entrepreneuriat. Dans cette perspective, des entrepreneurs ont été amenés, en partant d'une idée de produit ou de service, à problématiser, c'est-à-dire à donner du sens à la construction d'un scénario autour d'une situation entrepreneuriale (Schmitt, 2009; Gallais, Husson et Schmitt, 2012).

Ce chapitre propose donc un nouveau regard sur l'accompagnement de l'entrepreneuriat à partir des situations entrepreneuriales. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur l'expérience Business Unit menée au sein du Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine<sup>1</sup> (PeeL) pour accompagner les entrepreneurs dans leur parcours entrepreneurial. À travers ce chapitre, nous reviendrons sur les caractéristiques d'une logique de problématisation autour d'une situation entrepreneuriale. Dans un premier temps, nous présenterons les limites de la logique basée sur celle de résultat et plus particulièrement sur le plan d'affaires. Nous décrirons ensuite le dispositif *Business Unit* comme un concept novateur dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial, se positionnant en amont du processus entrepreneurial. Le cas proposé pour illustrer nos propos porte sur la création d'une entreprise dans le domaine de la *conception de solutions technologiques pour l'habitat* et présente tout particulièrement le déploiement du dispositif. Enfin, les conclusions permettent de présenter les résultats obtenus et de discuter des pistes de réflexion.

.....

1. Le PeeL a pour objectif de développer la culture entrepreneuriale au sein de l'Université de Lorraine et le parcours Business Unit a pour vocation de permettre aux étudiants de vivre une première expérience entrepreneuriale grande nature.

## **1. De la logique de résultat à la logique de processus dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat**

Longtemps envisagé dans une perspective avale par rapport à son résultat (Bécharde et Toulouse, 1997), la création d'entreprise s'est fortement focalisée autour d'un outil, « le plan d'affaires ». Cependant, de nouvelles approches complémentaires dans le domaine de l'entrepreneuriat voient le jour autour notamment des phases amont du processus entrepreneurial.

### **1.1. Les limites du plan d'affaires dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat**

Les programmes d'accompagnement à l'entrepreneuriat ainsi que les outils adoptés tendent à favoriser l'utilisation des techniques quantitatives plutôt que le développement d'habiletés autour de l'analyse et de la compréhension des phénomènes. Cela se comprend aisément du fait de la difficulté de pouvoir mesurer ces habiletés (Filion, 1997b). La métaphore de l'ivrogne évoquée précédemment prend ici tout son sens, la lumière correspond à ce qu'on est capable d'évaluer. La formalisation d'un projet entrepreneurial est d'habitude focalisée sur l'élaboration de documents prédéfinis qui ne dépassent pas l'actualisation de données (Nlemvo et Witmeur, 2010), outre celles visant à mesurer l'ampleur du marché. C'est le cas lorsque l'accompagnement est centré sur le plan d'affaires permettant uniquement de rassembler et de synthétiser l'information, de recueillir et de distribuer des ressources et de définir des opérations concrètes (Fayolle, Lassas-Clerc et Tounes, 2009).

Utilisé de cette façon, le plan d'affaires se focalise sur la création d'entreprise. Il est donc vu dans une perspective de résultat. De plus en plus, le plan d'affaires a acquis une dimension conventionnelle devenant uniquement « un requis pour le démarrage du projet » (Fayolle, Lassas-Clerc et Tounes, 2009, p. 5). Dans cette perspective, l'entrepreneuriat et l'accompagnement de l'entrepreneuriat se font dans une logique divinatoire ou de transposition (Hatem, Cazes et Roubelat, 1993) où l'avenir est construit de façon linéaire à partir des situations du présent ou du passé.

Cette posture est finalement paradoxale, pour parler du futur, on utilise le passé. Comme nous le rappelle Watzlawick (1988, p. 110), « ce n'est pas le passé, mais le futur qui détermine le présent ». Entreprendre et accompagner l'entrepreneuriat demande à regarder différemment les choses, donc à changer de paradigmes.

Il convient alors de sortir de la rationalité de l'accompagnement de l'entrepreneuriat, au moins dans ces phases amont. Dans un second point, nous présentons les éléments caractéristiques d'un changement de paradigme pour aborder l'accompagnement de l'entrepreneuriat sous un angle différent.

## 1.2. L'importance de construire un scénario pour entreprendre

Le plan d'affaires et les outils qui le composent, comme l'étude de marché ou le plan de financement, favorisent principalement la structuration de la réflexion entrepreneuriale autour d'un scénario préétabli pouvant même être apporté par l'accompagnateur (Cuillère, 2004). On voit poindre derrière cette posture de l'accompagnateur celle de l'expert, à la différence de la posture du facilitateur (Caillé, 1991). L'objectif est bien de remplir le plan d'affaires. Cette opération peut être sous-traitée aux structures d'accompagnement, par exemple. Si ces outils favorisent le travail sur la robustesse du scénario, encore faut-il qu'il y ait un scénario.

En effet, il est essentiel, avant de travailler sur la robustesse d'un scénario, que l'entrepreneur se pose des questions sur le scénario qu'il souhaite concevoir. Ces questions sont sous-jacentes aux projets et aux actions à mener, mais l'entrepreneur n'est pas forcément conscient de ces questions qui se construisent à travers l'opportunité d'affaires. Il convient alors d'explicitier le scénario en travaillant sur la conception que souhaite développer l'entrepreneur à partir de cette opportunité d'affaires. Il existe autant de scénarios à partir d'une opportunité que de personnes qui souhaiteraient exploiter cette opportunité.

Lors de différents accompagnements, nous avons pu constater l'intervention bénéfique d'une tierce personne dans ce processus de prise de conscience de ces questions. Cette personne agit comme « facilitateur », c'est-à-dire comme quelqu'un qui amène à se poser des questions, plutôt que comme un expert qui apporte des solutions. Prenons l'exemple de certains entrepreneurs appartenant au domaine du jus de fruits. Le fait de concevoir un projet où leur jus de fruits véhicule des valeurs liées au commerce équitable ne donne pas la même orientation au projet que ce qu'ils avaient initialement prévu : un jus de fruits à vendre dans des distributeurs automatiques de boissons. Pour en arriver là, il a fallu engager un travail sur la conception du scénario à développer à partir de l'idée initiale. Ainsi, les entrepreneurs peuvent être considérés comme des concepteurs et le scénario, comme le résultat de cette conception, c'est-à-dire l'image d'un état futur désiré que l'on veut atteindre (Filion, 1997b). La conception demande donc un travail d'imagination organisé et structurant (Boutinet, 1993).

Si entreprendre c'est concevoir un scénario, alors comment définir l'action de conception ? Pour répondre à cette question, nous montrerons que les notions de problématisation et de traduction sont en interaction avec l'action de conception.

### **1.2.1. *Problématiser pour concevoir un scénario acceptable et cohérent***

Bien souvent, les situations que sont amenés à gérer les entrepreneurs ne sont pas données, ne sont pas connues; elles sont à construire (Schmitt, 2005). Les scénarios décrivent les caractéristiques et les circonstances du contexte futur (Goffman, 1991). La conception d'un scénario apparaît comme une construction de cette réalité à venir permettant la mise en place d'actions. Concevoir un scénario, c'est finalement, au sens des sciences de l'artificiel, donner du sens aux actions à mettre en place. En d'autres termes, il s'agit de problématiser le scénario. En fonction de la problématisation retenue, le scénario, c'est-à-dire le sens donné à l'action, ne sera pas nécessairement le même en fonction des personnes.

Problématiser revient à poser des questions liées à la conception du scénario évoquées précédemment. L'entrepreneuriat s'apparente donc plus à un scénario à construire de toutes pièces qu'à un scénario préexistant qu'il faudrait découvrir. La distinction établie par Fabre (1999) entre résolution de problèmes et construction de problèmes est ici essentielle pour la compréhension du débat autour des opportunités d'affaires. Précisons que la conception du scénario ne se fait pas de façon déconnectée de son environnement, bien au contraire. Sans cela, le risque est grand de se lancer dans un projet entrepreneurial dans lequel, par exemple, l'entrepreneur n'a pas de compétences suffisantes<sup>2</sup> ou inversement dans un projet qui n'intéresse pas le marché<sup>3</sup>.

### 1.2.2. Traduire pour partager un scénario

Rares sont les cas où les connaissances sont détenues par une seule personne et où le développement d'opportunité ne nécessitera pas d'apports techniques, humains ou financiers extérieurs. En effet, un entrepreneur rencontrera différentes parties prenantes au sein de son organisation ou dans son réseau d'affaires avec lesquelles il sera amené à partager le scénario qu'il a conçu. On voit rapidement la difficulté de partager le scénario avec les différentes parties prenantes. De fait, l'entrepreneur se trouve plus souvent en situation de coconception que simplement en situation de

.....

2. Se lancer, par exemple, dans le vêtement « développement durable » quand on n'évolue pas dans le domaine du textile n'est pas une chose facile, car on ne maîtrise pas le processus de fabrication, les acteurs de la filière, les normes du secteur, les habitudes liées aux pratiques professionnelles, etc. L'expérience apparaît comme un atout important dans le succès des actions entreprises. Nous ne sommes pas dans des situations binaires où le novice ne doit pas faire, mais plutôt où il doit acquérir une expérience.
3. Cette situation se retrouve notamment dans les cas où les entrepreneurs restent focalisés sur leur produit en négligeant l'intérêt du marché ou en pensant que le marché sera forcément intéressé par le produit. L'exemple que nous utilisons régulièrement est le yaourt aux légumes. Pourquoi développer un tel produit, qui a gagné un concours national d'innovation, mais apparemment n'intéresse pas les consommateurs ?

conception. La présence du préfixe « co » permet d'insister non seulement sur la dynamique du processus de conception, mais aussi sur les multiples acteurs directs et indirects qui y participent.

Le scénario, pour être partageable, doit être traduit. L'entrepreneur « doit faire preuve de cette forme d'intelligence qui consiste moins en la résolution d'un problème qu'en la mise en forme d'un monde partageable » (Martinet, 1993, p. 5). La traduction du scénario peut prendre différents aspects allant de la réunion formelle à des discussions informelles autour de l'opportunité. Le but de la traduction<sup>4</sup> est de permettre à ces parties prenantes, qui ont des logiques différentes, de parvenir à se comprendre pour travailler ensemble (coconception) autour du scénario de l'opportunité. Le scénario devient donc un instrument de dialogue entre l'entrepreneur à l'origine du scénario et les parties prenantes du projet qui vont participer à sa structuration.

La traduction est un enjeu important, car le scénario de l'entrepreneur n'est pas transposable tel quel. Une opportunité pourrait résider dans le développement d'une gamme de produits cosmétiques bio halal. Mais quels sont les éléments sous-jacents de cette opportunité ? Ils ne sont pas explicitement évoqués, il faut les traduire auprès des personnes rencontrées. Cette traduction nécessite bien souvent de passer d'un niveau de présentation tacite à un niveau explicite. Pour répondre aux difficultés qui y sont liées, il est nécessaire de favoriser le dialogue et la cohérence entre le dessein et le dessin, entre l'image que l'on peut souhaiter et le développement d'actions associées. Cela passe par le développement d'un langage commun et la présence d'un traducteur dans le projet. Or la difficulté actuelle repose sur la création et le développement d'un tel langage, que l'on pourrait appeler le langage « projet entrepreneurial », alors que les différents interlocuteurs liés directement ou indirectement à l'opportunité parlent souvent des langages « différents » et notamment,

.....

4. Selon Bernoux (1990), la traduction a été un des éléments qui ont permis de développer la pratique du fonctionnement par projet dans les entreprises et les organisations.

des langages métier (marketing, banque, production, financement externe, etc.). Le traducteur est bien souvent l'entrepreneur lui-même, même si ce n'est pas une obligation. Les personnes qui accompagnent les projets entrepreneuriaux peuvent jouer accessoirement ce rôle. Cependant, le choix du traducteur n'est pas neutre. Les différentes parties vont en effet appréhender les situations à l'aune de leur propre système cognitif, faire valoir leurs représentations relatives aux « bonnes pratiques » et définir des objectifs selon une notion de la réussite qui leur est personnelle.

Toutefois, la conception ne doit pas être envisagée de façon isolée, car le risque serait grand de développer des opportunités qui seraient déconnectées de leur contexte. C'est pour cela qu'il est important de problématiser et traduire cette vision afin de tenir compte autant des éléments internes qu'externes du projet entrepreneurial.

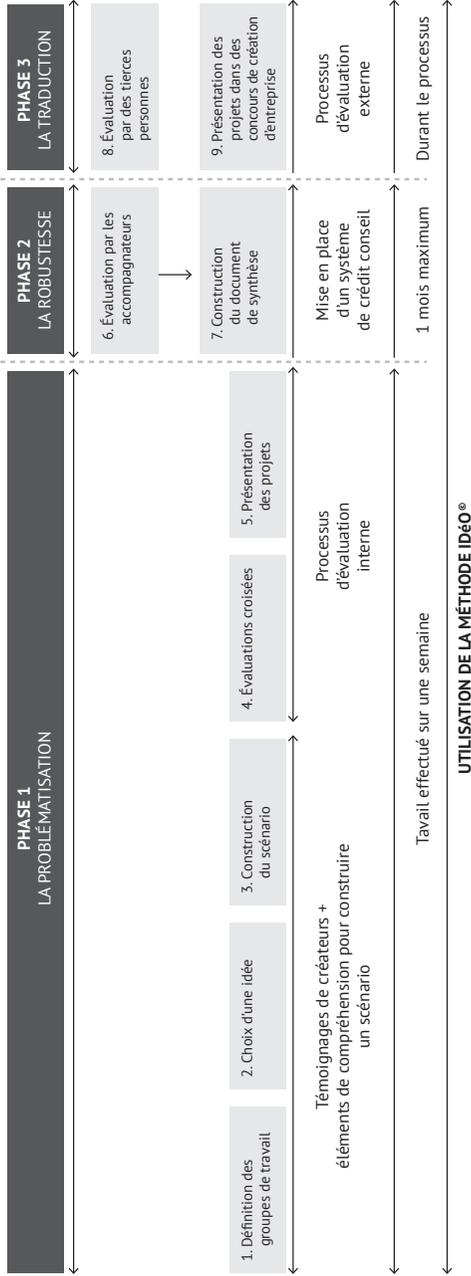
## 2. La démarche *Business Unit* pour favoriser la construction de scénarios

Si l'objectif est essentiellement de construire un scénario plus solide, il est important de développer des méthodes allant dans ce sens. Le dispositif d'accompagnement *Business Unit*<sup>5</sup>, mis en place au sein du PeelL, a été développé dans cette perspective. L'accompagnement à l'entrepreneuriat s'organise en trois phases à partir d'un fil directeur, la méthode : IDÉO®.

Dans la première phase de la méthode, la phase de la problématisation, les porteurs de projet sont amenés à concevoir un scénario dans le délai d'une semaine. L'activité d'accompagnement se matérialise par la problématisation du scénario (voir la figure 2.1). Dans cette perspective, cela revient à aider le porteur de projet à se poser des questions afin de donner du sens à son projet. Cette phase en est une où l'objectif n'est pas de cristalliser les représentations, mais plutôt de les ouvrir et de les confronter

.....  
5. Voir annexe 1.

**FIGURE 2.1.1** Présentation des trois phases de la démarche proposée en matière d'accompagnement entrepreneurial



afin de les critiquer. Les représentations des parties prenantes dans le projet entrepreneurial prennent tout leur sens. Une fois le scénario élaboré, on passe à une seconde phase où il s'agit de « tester » la robustesse de celui-ci.

La phase de la problématisation prend ainsi fin pour laisser la place à la phase 2, la phase de la robustesse. Le travail en groupe favorise la confrontation, l'émergence d'idées nouvelles, permettant de travailler la robustesse du projet à travers les différentes questions auxquelles ils doivent répondre. Cette robustesse ne se fait pas par rapport à la véracité du projet, car il n'y a pas de vérité dans une projection, mais bien par rapport à la cohérence des éléments apportés par les porteurs de projet. C'est cette cohérence qui sera par la suite présentée auprès des parties prenantes du projet.

La méthode IDÉO© que nous avons développée a pour finalité la construction d'une représentation globale du scénario tenant compte des aspects internes et des aspects externes qu'il convient de valoriser auprès des parties prenantes. À travers la troisième et dernière phase, la phase de la traduction, le projet est présenté à différentes parties prenantes afin de voir comment les personnes extérieures au projet l'accueillent. La participation des porteurs de projet à des concours de création d'entreprise va dans ce sens.

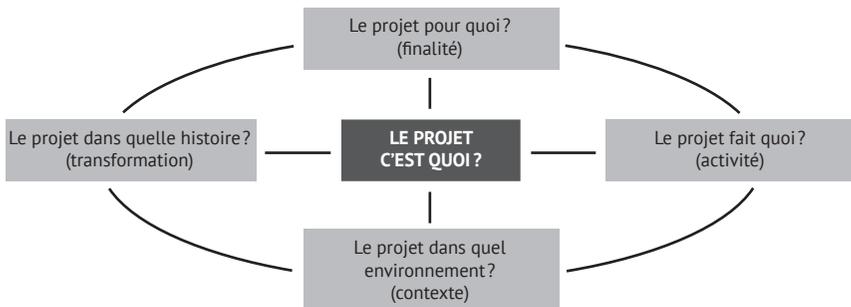
## 2.1. Une méthode originale comme fil conducteur des trois phases pour la construction de scénarios d'une *Business Unit*: la méthode IDÉO©

Si l'objectif, dans cette phase, est essentiellement de poser un problème (problématisation) plus que de le résoudre, il est important de concevoir des outils allant dans ce sens. L'outil que nous avons retenu s'inspire directement de la forme canonique du système général développé par Le Moigne (1990). Par cette représentation, il s'agit de « rendre compte de tous les types de complexité que l'on pourra considérer » pour aborder un projet entrepreneurial (Le Moigne, 1990, p. 11). Plus précisément, il s'agit de rendre intelligible la vision de l'entrepreneur.

La méthode est composée de cinq modules interdépendants qui peuvent être abordés à n'importe quel moment et surtout qui doivent être envisagés dans une logique d'allers-retours (figure 2.2).

**FIGURE 2.2**

Cinq modules de la méthode IDÉO® pour aider à construire un scénario



Source : Schmitt, 2010, p. 73.

La méthode permet de s'interroger sur l'opportunité retenue, de préparer le passage sur le terrain, de construire un discours cohérent autour d'un scénario et surtout d'évaluer le potentiel de cette opportunité. La méthode est composée de questions autour des cinq modules suivants.

1. « **Le projet c'est quoi ?** » Cet exercice permet à l'entrepreneur de formaliser, autour de deux exercices, le projet qu'il souhaite développer. Le premier exercice consiste à *résumer en une phrase le projet* autour de l'opportunité retenue. La formulation de la phrase de départ mêle donc la traduction que l'entrepreneur a, entre autres, de sa perception des attentes des clients, de la concurrence et de ses capacités. Le second exercice consiste à *dessiner le projet* à partir de l'opportunité retenue. Cet effort de représentation permet de prolonger le premier exercice en favorisant l'expression d'éléments qui n'apparaissaient

pas encore sur le plan de l'écriture. De plus, il permet à ce niveau de la réflexion l'émergence d'éléments de cohérence par rapport à la formulation de la phrase de départ.

2. « **Le projet pour quoi ?** » Il s'agit de renseigner à partir des questions suivantes : À qui cela rend service ? Sur quoi agit le projet ? Dans quel but ce projet existe-t-il ? Les réponses à ces questions permettent de confronter la finalité du projet exprimée aux éléments de contexte de celui-ci. Ces différentes questions obligeront ultérieurement l'entrepreneur à recueillir des informations en relation avec ces éléments, afin de valider ses intuitions. À ce niveau de la réflexion, il s'agit de faire le point sur les éléments connus et sur la perception de ces éléments. En d'autres termes, de faire ressortir la finalité du projet et donc le positionnement de l'entrepreneur par rapport à l'opportunité retenue.
3. « **Le projet fait quoi ?** » L'objectif, à travers cette question, est de décrire les différentes activités qui seront nécessaires au bon fonctionnement du projet lorsque l'entreprise sera mise en place. Nous sommes ici dans la partie interne du scénario. Au-delà de l'activité, les informations amenées permettent de renseigner sur les ressources et les résultats de l'activité. Cela permet encore une fois de dimensionner le projet dans un fonctionnement quotidien et de mettre ces éléments en cohérence entre eux.
4. « **Quel environnement pour le projet ?** » Il s'agit de s'informer sur les différents environnements liés au projet et à l'entrepreneur (technique, politique, économique, juridique, culturel, géographique, etc.) par rapport aux activités et à la finalité du projet. Il est important de connaître les éléments du contexte qui risquent d'avoir un impact sur la structuration de l'opportunité. Ces différents environnements favorisent le questionnement *a priori*. Le fait de se poser toute une série de questions sur ces environnements oblige l'entrepreneur à réfléchir sur des aspects importants liés à l'opportunité, voire sur d'autres qu'il n'avait pas forcément envisagés.

5. **« Quelle histoire pour le projet ? »** De façon générale, l'entrepreneur est invité à se positionner par rapport au passé, au présent et au futur. La première phase consiste à s'interroger sur des projets qui ont peut-être déjà existé, à comprendre leur réussite ou leur échec et aussi à comprendre comment évoluent la demande, la concurrence. La deuxième phase correspond aux décisions à prendre en compte actuellement par rapport aux projets, à la lumière de l'opportunité retenue. Enfin, la dernière phase renvoie à l'évolution du projet dans le moyen et le long terme. Il s'agit donc ici d'inscrire le projet dans une perspective dynamique.

Par rapport à ces cinq modules, il convient d'envisager l'ensemble de ces questions de façon itérative. En effet, en fonction des avancées dans le projet et de la collecte d'informations, l'entrepreneur est amené à se poser des questions supplémentaires, à modifier ou ajuster les questions des cinq modules précédents. Tout au long des différents modules, il s'agit de faire des allers-retours entre les questions. Au final, l'ensemble de ces questions doit permettre de connaître les besoins du projet (financier, humain, technique, etc.) et de construire un document comme un outil synthétique qui servira non seulement à recueillir des informations essentielles, mais aussi à communiquer avec différentes personnes liées au projet.

## 2.2. La confrontation interne : la phase de la problématisation

Cette première phase a pour objectif de fournir aux porteurs de projet un certain nombre d'outils pour problématiser leur idée de départ. Ce travail se fait en interaction forte avec le porteur de projet et l'accompagnateur. Cette confrontation permet d'explicitier et de formaliser le projet. Ainsi, la problématisation sera l'action permettant de discuter différents aspects du produit ou du service retenu afin d'identifier les données de la situation. L'intérêt est donc de passer d'une idée quelconque centrée sur un produit ou un service à un projet entrepreneurial, c'est-à-dire une situation entrepreneuriale au sens de Schmitt (2009). À partir d'une idée d'affaires

choisie par eux-mêmes, ils sont amenés à se poser un certain nombre de questions relatives à l'évaluation de cette idée. Ce travail est d'autant plus important que dans la pratique, les entrepreneurs ont une forte propension à travailler les aspects techniques liés à l'idée en oubliant de travailler les dimensions managériales du projet.

La problématisation demande un travail d'imagination organisé et structurant<sup>6</sup> (Boutinet, 1993). Cela requiert de la méthode, des efforts (Filion, 1997b). Le projet entrepreneurial est donc le lieu où la problématisation va s'exprimer à travers l'image d'un état futur désiré qu'on veut atteindre, la vision<sup>7</sup>. Cette vision permettra de construire un scénario complet, c'est-à-dire, tenant compte des aspects marketing, financier, organisationnel, humain, technique, etc. Les différentes questions sont autant un guide des questions à se poser pour le développement d'un projet entrepreneurial que des questions favorisant la représentation du projet. Il s'agit d'une réflexion qui se fait en interaction avec les enseignants qui jouent un rôle de facilitateur au sens de Caillé (1991). Les porteurs de projet sont donc amenés à façonner une représentation de leur projet à travers différentes facettes. C'est cette représentation qu'ils seront amenés par la suite à valider auprès des éléments du terrain. Le travail en groupe favorise la confrontation, l'émergence d'idées nouvelles permettant de travailler la robustesse du projet à travers les différentes questions auxquelles ils doivent répondre. Cette robustesse ne se fait pas par rapport à la réalité du projet, car nous sommes dans une phase de projection, mais bien par rapport à la cohérence des éléments soumis par les porteurs de projet. Et c'est cette cohérence qui sera par la suite évaluée. En d'autres termes, les porteurs de projet développent un jeu d'hypothèses plausibles (Schmitt, 2008b) qu'il conviendra par la suite de valider ou non dans un temps dédié

.....

6. L'imagination ne porte pas sur le produit ou le service, cela relève de la créativité, mais plutôt sur la mise en cohérence organisationnelle.
7. Des auteurs, comme Cossette (2003), ont développé des méthodes pour aider le dirigeant d'entreprise à rendre sa vision stratégique plus explicite.

à la résolution de problème. Ces hypothèses les amènent à développer des capacités d'approximation alors que bien souvent ils évoluent dans l'exécution d'opérations arithmétiques exactes.

L'ensemble de ce travail s'effectue sur une période où les porteurs de projet ont pour mission de remplir un document de travail IDÉO® qui correspond au cahier des charges du projet. Ce document présente leur réflexion sur leur projet à partir de l'ensemble des questions qui leur sont posées. En complément de ce travail viennent s'ajouter à l'accompagnement des témoignages de créateurs. Ces témoignages viennent appuyer le travail de problématisation fait avec les porteurs de projet en montrant comment les entrepreneurs ont mis en place cette construction de scénarios. Ces témoignages agissent comme un révélateur de leur propre démarche.

### 2.3. La confrontation avec l'externe : la phase de robustesse et de traduction

L'objectif de cette deuxième étape est d'amener les porteurs de projet à confronter la formalisation de leur réflexion auprès d'autres personnes en dehors des personnes sollicitées pour la phase 1. Nous sommes toujours dans une phase d'ouverture, mais cette fois en confrontant le scénario à l'externe. Ce travail est d'autant plus accessible et efficace que les porteurs de projet ont problématisé leur projet précédemment. Ils ont à valider ou invalider la robustesse du scénario et des éléments de ce scénario élaborés lors de la phase 1. Dans le paradigme de la création d'entreprise, la phase 1 n'a pas d'intérêt. Le travail commencerait à partir de la phase 2, c'est-à-dire aller sur le terrain pour trouver une opportunité d'affaires. On trouve ici la différence entre construire et trouver une opportunité d'affaires. Cette différence implique un changement du regard sur les démarches à mettre en place. Le risque de trouver une opportunité est d'envoyer les porteurs de projet sur le terrain sans construire la vision qu'ils souhaitent défendre (Filion, 1991) et donc sans donner du sens aux informations qu'ils vont pouvoir recueillir. L'organisation que nous proposons permet justement de dépasser cette difficulté et même de pouvoir, lors de la première phase,

repérer les éléments de faiblesse du projet et aller sur le terrain en phase 2 avec des idées plus précises de leur projet et des points essentiels à travailler. Dans la phase 2, il s'agit de travailler sur la validation des hypothèses construites dans la phase 1. De plus, bien souvent la discussion est facilitée avec les personnes rencontrées par les porteurs de projet, car ils ont une idée assez précise de leur projet, montrant leur degré de réflexion à leur interlocuteur<sup>8</sup>. En procédant de cette façon, il est possible d'avancer que nous amenons les porteurs de projet à évoluer dans un référentiel épistémologique plutôt constructiviste, où la réalité est considérée comme une représentation à construire. Alors que bien souvent, les porteurs de projet sont considérés comme évoluant dans un référentiel plutôt positiviste, où la réalité est donnée et le travail à fournir est de découvrir cette réalité.

À la phase 3, le scénario est maintenant relativement fermé. On bascule de la problématisation vers la résolution de problème. Après un peu plus d'un mois de travail sur le scénario, il s'agit de convaincre les parties prenantes du projet. Les porteurs de projet sont accompagnés dans un processus de traduction à l'externe. Cette traduction revêt deux formes complémentaires: la traduction vers des tiers, externes au projet, liés au milieu d'affaires du projet, et à travers des concours de création d'entreprise. Par rapport aux deux premières phases, l'objectif est avant tout d'amener les porteurs de projet à confronter la représentation de leur projet. Il s'agit de leur expliquer qu'ils doivent faire une photographie à un moment donné de leur réflexion sur leur projet. Nous essayons de privilégier la cohérence du projet à l'exhaustivité de l'information. Il est demandé aux porteurs de projet, après chaque confrontation, de faire un rapport sur les remarques faites et sur les sources d'améliorations possibles du projet et de remplir un point *flash* sur le projet (annexe 2). Cette pratique tranche avec l'acceptation habituelle de l'accompagnement où les mécanismes de contrôle ne sont pas très présents en dehors du

.....

8. C'est à la qualité de la question posée que l'on peut mesurer le travail déjà effectué. Exemple: « Quel statut juridique pouvez-vous nous conseiller de prendre ? » et « Nous pensons que le choix d'une SARL est pertinent pour notre affaire pour les raisons suivantes [...], qu'en pensez-vous ? ».

plan d'affaires (Cuillère, 2004). Le processus entrepreneurial ne s'arrête pas pour autant à la phase de traduction. Il permet de continuer dans la logique de confrontation entre réflexion et action. Il évite que le projet soit déconnecté de toute réalité. Cette troisième phase permet non seulement de confronter le travail des porteurs de projet aux exigences de la réalité entrepreneuriale, mais aussi de leur montrer l'importance de la communication à destination des tiers.

### 3. Le déploiement du dispositif illustré à travers la méthode des cas

Cette troisième partie a pour objectif de décliner l'accompagnement de l'entrepreneuriat par l'amont à travers un cas, celui de projet NOVIATEK<sup>9</sup> porté par deux personnes encore étudiantes à cette époque. En 2010, Régis Ciré et Mathieu Muller se sont rencontrés durant leurs études en master Génie électrique et informatique industrielle à l'Université de Lorraine. Ils n'étaient pas amis, mais ils se sont découverts une passion commune : l'électronique. Lorsqu'ils étaient étudiants, ils se sont retrouvés à concevoir, lors d'un projet, une pièce entière en introduisant la domotique<sup>10</sup>. Cette pièce a démarré comme un projet de cours à monter. Cela a généré tant d'intérêt que l'université a mis à leur disposition 30 000 euros pour réaliser la maquette d'une maison « domotisée ». Ce projet a été accompagné au sein d'une *Business Unit* dans le cadre du PeeL durant la première session en 2011. Dans la suite de ce chapitre, nous présentons, à l'aide de la méthodologie des cas, le parcours des porteurs de projet de la problématisation à la traduction en passant par la robustesse du projet entrepreneurial. Le projet NOVIATEK se situe dans le domaine de la *conception de solutions*

.....

9. <<http://noviatek.wix.com/construction>>.

10. La domotique concerne l'ensemble des techniques de l'électronique, de l'informatique et des télécommunications utilisées dans les bâtiments. La domotique est basée sur la mise en réseau des différents appareils électriques de la maison contrôlés par une « intelligence » centralisée et programmable.

*technologiques pour l'habitat*. Depuis le passage des deux porteurs de projet dans le dispositif *Business Unit* du PeeL, l'entreprise NOVIA TEK a été créée. Elle est située dans le nord de la Lorraine.

Pour la construction de ce cas, nous avons eu recours à des entretiens auprès des porteurs de projet ainsi que la consultation d'archives relevant du PeeL relatives à leur *Business Unit*. Le guide d'entretien comprenait 40 questions tant sur l'aspect personnel que professionnel afin d'identifier les facteurs et le contexte dans lequel le projet s'est développé. Ces questions étaient regroupées en trois thèmes : la problématisation, la robustesse et la traduction de leur projet. Il n'y avait pas un ordre précis pour les questions. Cela permettait de générer une sorte de narration où l'entrepreneur racontait son parcours de création d'entreprise. L'entretien devenait alors un dialogue facilitant le flux d'informations et l'enchaînement des faits. La consultation des documents, contenant le processus de conception du projet, a aussi permis de confronter les documents de travail des porteurs de projet et leur discours.

### 3.1. La construction de scénarios et leur robustesse

En janvier 2011, à Nancy, Régis et Mathieu ont présenté le projet de pièce complète de domotique devant des médecins, psychothérapeutes et infirmières du domaine de la gériatrie et du handicap. La présentation a eu un tel succès qu'ils ont réfléchi à un projet d'une plus grande ampleur. N'ayant aucune idée sur les possibilités de continuer, ils ont sollicité les acteurs classiques de l'accompagnement. Ils ont donc d'abord rencontré le responsable de la pépinière Synergie à Thionville. Puis ils ont participé à la formation « entrepreneuriat » donnée par la Chambre de commerce et d'industrie à Paris. Ces rencontres étaient intéressantes. Elles leur ont donné le goût d'aller plus loin, mais sont, somme toute, restées très focalisées sur la phase aval, la création d'entreprise à partir d'un plan d'affaires. Par l'intermédiaire de la pépinière d'entreprise, ils ont appris l'existence d'un nouveau dispositif au sein de l'Université de Lorraine destiné à développer la culture entrepreneuriale auprès des étudiants. Ils se sont donc tournés

vers le PeeL pour un stage de six mois dans le cadre d'une *Business Unit*. La première rencontre avec les acteurs du PeeL s'est faite autour de leur idée et la façon dont ils envisageaient les choses. Jérôme Emonot, à l'initiative du dispositif *Business Unit*, se souvient avoir rencontré des étudiants qui passaient leur temps à expliquer leur projet en fonction de ce qu'il n'était pas. En gros, le travail de problématisation restait à faire. Par contre, il avait identifié une réelle envie de la part de Régis et Mathieu de défendre leur conviction autour d'une « maison intelligente nouvelle génération ». Ils ont su montrer leur envie, leur conviction et la volonté de développer un projet cohérent. Les bases d'une intégration dans une *Business Unit* étaient réunies pour leur permettre d'intégrer le dispositif.

Le travail avec la méthode IDÉO® autour des cinq questions présentées précédemment a amené la construction d'un premier scénario, appelé AIH Solutions. Ce premier scénario s'est construit essentiellement autour de la conception d'appareils électriques de la maison. Cette problématisation, au regard du projet actuel, peut être qualifiée de classique dans la mesure où Régis et Mathieu se sont limités à une approche classique de la domotique. D'une certaine manière, cette idée était issue de l'expérience récente de leur travail de formation autour d'une maison « domotisée ». À ce stade de la *Business Unit*, il s'agit essentiellement de formuler un scénario et de les amener très rapidement à le confronter pour en évaluer la robustesse notamment auprès des autres *Business Units*. Les acteurs du PeeL ont joué un rôle de facilitateur afin de leur proposer une confrontation systématique de leur scénario. La confrontation a été positive pour eux. En effet, ils ont vite constaté que leur projet était compris comme un projet dans le domaine de la domotique. Cela posait un triple problème :

- la domotique n'est pas un secteur qui se développe beaucoup au regard d'autres pays comme la Belgique ou encore la Suisse ;

- l'image que les personnes avaient de leur projet était assimilée à la domotique de première génération : électrification de portail de garage, régulation à distance du chauffage ou encore variation de l'intensité lumineuse d'une pièce ;
- dans ce scénario, le projet s'orientait vers une offre qui était déjà proposée par d'autres entreprises du secteur.

Finalement, le retour de la part des personnes lors de la présentation du projet a confirmé que l'idée de la domotique traditionnelle n'était pas convaincante. Eux-mêmes se trouvaient dans une situation délicate, dans la mesure où ils étaient amenés à définir leur projet par la négative : « *Nous ne faisons pas de la domotique.* » Le projet n'étant pas assez robuste, il convenait de le faire évoluer.

Même si ces confrontations n'ont pas validé le premier scénario (sur la domotique traditionnelle), elles ont favorisé l'émergence d'idées nouvelles. À travers les différentes questions auxquelles ils ont dû répondre, ils ont réfléchi à d'autres éléments. Les allers-retours entre l'observation sur le terrain et la génération d'idées ont permis de mieux cibler leur projet. Régis et Mathieu ont donc commencé la construction d'un second scénario. En analysant leur contexte, ils se sont aperçus d'un détail : le vieillissement de la population.

Pour Régis : « *Il y a toujours des personnes âgées et celles-ci n'ont pas toujours la possibilité de payer 2 000 à 3 000 euros (en moyenne) par mois pour une maison de retraite* ». Par ailleurs, le coût de l'électronique diminue dans le temps, favorisant l'évolution de la technologie et donc l'innovation des produits. Ils sont revenus aux questions de départ : Le projet c'est quoi ? Le projet pour quoi ? Le projet fait quoi ? Quel environnement pour le projet ? Quelle histoire pour le projet ? Cet exercice a éclairé la finalité du projet en lien avec les éléments de son contexte : le maintien à domicile des personnes âgées par l'usage de l'électronique.

Régis et Mathieu ont alors travaillé la robustesse de cette nouvelle idée. Comme pour le premier scénario, ils ont confronté leur scénario à l'aide des acteurs du PeeL qui ont eu un rôle de facilitateur, d'abord auprès des autres *Business Units*, puis, de façon plus large, en fonction des personnes rencontrées dans le cadre de leur projet. Leur opportunité tenait mieux la route. Les personnes comprenaient mieux ce qu'ils proposaient et ils étaient eux-mêmes plus à l'aise de présenter leur projet. Ainsi, les outils proposés par le PeeL dans le cadre des *Business Units* ont favorisé la conception d'un projet cohérent, pertinent et robuste, focalisé sur des aspects à caractère médico-social. L'objectif est de proposer une façon de lier la dépendance et la domotique à travers un projet innovant et attractif pour la communauté. Ainsi, AIH est devenu *Noviatek: l'innovation au quotidien*. Une entreprise appartenant au secteur high-tech (électronique et microélectronique) dont le but est précisément la conception de solutions technologiques dans le domaine de la sécurité (alarme/vidéosurveillance), de l'affichage électronique et de l'énergie à domicile.

### 3.2. Des entrepreneurs et des clients attirés par l'innovation de Noviatek : la traduction du scénario

Une fois leur opportunité construite, Régis et Mathieu ont cherché à asseoir l'innovation technologique de leur projet. Ils ont développé une collaboration étroite avec le Laboratoire d'automatique humaine et de sciences comportementales (LASC) de l'Université de Lorraine. À travers cette collaboration, l'étude de plusieurs appareils électroniques répondant principalement aux besoins de la clientèle du domaine médico-social a commencé. En prenant cette direction, leur cible devenait de plus en plus claire. Autant le lien avec le laboratoire de recherche s'est fait facilement, autant les confrontations avec le domaine médico-social ont été difficiles. La difficulté est liée à la traduction du scénario auprès des personnes qui ne sont pas forcément du même domaine. Cette difficulté de traduction provient essentiellement du fait que le discours, les façons de faire et les référents sont différents d'un domaine à l'autre. Cela peut engendrer des problèmes de compréhension, voire de quiproquos. Avec le temps, ils ont pu

répondre aux attentes de cette clientèle qui avait de la difficulté à trouver un interlocuteur de qualité par rapport à leur problématique de maintien à domicile et de gestion des patients dans des structures médicalisées.

En 2011, Régis et Mathieu ont présenté leur projet entrepreneurial Noviatek au concours Synergiades<sup>11</sup>. Cette nouvelle confrontation s'inscrit là encore dans une perspective de traduction du scénario à destination de l'extérieur. La robustesse du scénario a été confirmée. En remportant le prix Coup de cœur du jury, ils ont bénéficié d'un chèque de 1 500€, de l'accompagnement durant une année par la structure Synergie ainsi que de la mise à disposition de surface dans la pépinière Synergie. Cela était une sorte de récompense par rapport à l'effort qu'ils ont déployé pour faire comprendre le sens de leur projet. Autour de nous, les personnes pensaient que *« peu de jeunes le feraient [...] on peut voir des jeunes qui commencent dans le garage, mais s'ils ne montrent pas leur projet à l'extérieur, le produit risque d'être à l'image de celui qui l'a réalisé, mais pas à l'image de ceux à qui il est destiné »*.

Avant de se lancer dans cette aventure, les deux étudiants, Régis et Mathieu, avaient la possibilité de travailler comme techniciens ou comme ingénieurs, tout comme plusieurs camarades de leur promotion. Même s'il fallait travailler sans une rémunération immédiate, être entrepreneurs leur permettait d'acquérir de l'indépendance. L'intérêt du projet a pris le pas sur l'aspect rémunération. Le projet leur donnait l'occasion d'organiser leur temps, de créer un réseau de contacts et de développer des habiletés techniques, managériales et entrepreneuriales. Ces éléments peuvent se résumer à travers la remarque de Mathieu: *« nous sommes bons dans la technique, mais nous ne sommes pas de bons vendeurs »*. Il fallait alors développer d'autres habiletés pour arriver à faire comprendre, faire accepter et

.....

11. Organisé par le centre européen d'entreprise et d'innovation Synergie. Cette compétition récompense des projets d'activités nouvelles conçus par des étudiants et des chercheurs lorrains.

faire acheter leur projet. Le fait de construire un scénario et de le confronter leur a permis d'identifier leurs faiblesses et leurs forces et de pouvoir travailler sur ces éléments.

Depuis cette période intense de traduction, Régis et Mathieu ont breveté, à la fin de l'année 2012, un premier produit pour les personnes âgées. Ce produit était considéré comme innovant et sans concurrents. Par ailleurs, ils ont signé un contrat de deux ans avec les instituts médico-sociaux en France afin de concevoir des produits pour les personnes handicapées. Cela concerne des produits pour l'habitat dont le but est d'améliorer et de faciliter la vie au quotidien. De plus, ils ont participé à de grands événements comme le Salon Autonomie Grand EST à Metz, la conférence innovation en santé à Paris ou encore la conférence CENHabitat à Troyes.

À travers la démarche IDÉO® ils se sont préparés à piloter leur propre projet d'entreprise pendant la période de formation. Un an après la *Business Unit*, Régis et Mathieu démontraient qu'ils étaient capables de gérer un certain type de situations qui seraient leur quotidien. En partant d'une dimension essentiellement technique, l'électronique, ils ont su intégrer les différentes dimensions nécessaires pour mener à bien un tel projet.

#### **4. Analyse et résultats en regard de la littérature**

Plus qu'un modèle à mettre en place, l'entrepreneuriat et l'accompagnement à l'entrepreneuriat nécessitent un processus encadré dans l'interaction entrepreneur-environnement. Il faut privilégier le processus entrepreneurial au détriment uniquement du résultat. La logique d'accompagnement autour du plan d'affaires montre ses limites. Il est temps de se demander comment dépasser le plan d'affaires. Cela pose la question des démarches à mettre en place pour accompagner les projets entrepreneuriaux, mais aussi des compétences que ces personnes doivent acquérir. À la lumière de l'expérience *Business Unit* développée au sein du PeelL,

nous sommes tentés d'affirmer que les compétences nécessaires ne gravitent pas autour d'expertises techniques (droit, comptabilité, plan d'affaires, etc.), mais plutôt dans la capacité à accompagner un entrepreneur dans un processus complexe. Nous avons choisi de mettre l'accent sur une façon différente d'accompagner un projet entrepreneurial. Certaines personnes, à la lecture de ce chapitre, seraient tentées de dire qu'ils le font déjà. Certes, mais force est de constater que cette démarche est largement minoritaire et si elle est mobilisée, elle tient une faible place dans les démarches proposées. Bien souvent, les tâches de problématisation, de robustesse et de confrontation ne sont pas conscientes et peuvent prendre du temps. Cette prise de conscience doit permettre aux porteurs de projet d'avancer plus rapidement sur les phases amont. Comme présentés dans ce chapitre, ces éléments de prise de conscience se font à travers la méthode IDÉO®. Un dispositif original favorisant la problématisation.

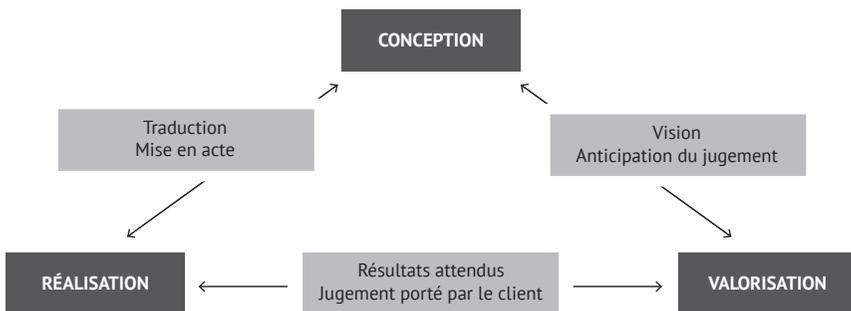
#### 4.1. Une proposition de modélisation du processus entrepreneurial

Comme nous pouvons constater dans la troisième partie de ce chapitre, le cas Noviatek montre la façon dont le travail sur le terrain favorise le processus de création d'entreprise. Des auteurs comme Lumpkin et Bergmann Lichtenstein (2005) et Tremblay (2008) confirment que la construction et la transformation d'opportunités d'affaires sont des éléments importants pour la création d'entreprise. En effet, elles facilitent les interactions et confrontations entre l'individu et l'environnement (Fayolle, 2004; Dutta et Crossan, 2005; Degeorge et Magakian, 2008) et favorisent la consolidation des projets d'entrepreneuriat. Grâce aux confrontations devant des personnes externes au projet, les porteurs de projet enrichissent leurs réflexions ainsi que le sens apporté à la robustesse du projet. La méthode IDÉO® facilite précisément cette construction du sens. En effet, celle-ci génère un processus interactif entre l'observation de l'environnement, la réflexion de la part du porteur et les actions nécessaires à mettre en marche afin de consolider le projet. Par conséquent, l'opportunité amène l'entrepreneur à construire un échange d'idées afin de bâtir la situation autour de l'opportunité.

À ce titre, Bourion (2008, p. 50) insiste sur l'importance des représentations en les qualifiant de « média qui permet à l'homme de converser avec le monde extérieur, avec l'environnement externe [en donnant] un sens à ce qui n'en avait pas ». De leur côté, Schmitt et Bayad (2008) proposent la construction de représentations qui permettent d'envisager le projet. La représentation peut être alors conçue comme l'outil favorisant le sens et l'imagination pour la perception et la compréhension du monde (Bornard, 2012). À travers la démarche proposée, les représentations se situent donc à l'intérieur du porteur de projet tandis que les actions pour les mettre en œuvre se situent à l'extérieur. Dans cet aller-retour entre observation et action, l'opportunité d'affaires devient une sorte d'enchaînement entre l'analyse du contexte faite par le porteur de projet et les actions à exécuter pour l'influencer.

À la lumière des trois phases intégrant la démarche proposée, il apparaît clairement que le projet ne se comprend pas uniquement à travers la valorisation et la réalisation, mais plutôt comme un processus articulant la conception, la réalisation et la valorisation.

**FIGURE 2.3**  
Modèle du processus entrepreneurial:  
entre conception, réalisation et valorisation



Source : Schmitt, 2010, p. 59.

Ainsi, toute stratégie entrepreneuriale se doit de tenir compte de ces trois dimensions, et ce, quelle que soit la stratégie retenue. Ces trois éléments sont indissociables, les relations sont insécables, les allers-retours entre les composantes du processus permettent non seulement de l'enrichir, mais aussi de lui conférer une certaine dynamique. Cette dynamique est entretenue par l'évolution de la vision stratégique, du jugement des porteurs de projet et des parties prenantes dans l'espace et dans le temps et des possibilités liées à la traduction de la vision stratégique. Ainsi, ces trois phases ne doivent pas être envisagées de façon linéaire, mais de façon récursive et itérative.

Enfin, la représentation autour de ces trois phases permet aussi de sortir des frontières traditionnelles de l'entrepreneuriat. Ce dernier point traduit les différents plaidoyers de chercheurs pour ne plus envisager l'organisation de façon « saucissonnée » (Saporta et Verstraete, 2000), mais dans sa diversité et sa complexité. Finalement, il convient donc, autour des trois phases que sont la conception, la réalisation et la valorisation, de les considérer comme pouvant intégrer les différentes parties prenantes de l'organisation.

#### 4.2. Les éléments de retour par rapport à la démarche *Business Unit*: concevoir, problématiser et traduire

De notre expérience de terrain, il convient d'insister tout particulièrement sur les difficultés rencontrées par les entrepreneurs dans la formalisation de leur scénario. Il s'agit d'un travail très introspectif. Autant il est facile pour eux de s'exprimer sur leur opportunité, autant la formalisation, et du coup la cohérence de leur scénario n'est jamais évidente. Souvent, le scénario existe sous forme de bribes qu'il convient de relier. L'image du puzzle à reconstituer est bien significative de la situation entrepreneuriale vécue par des entrepreneurs.

#### 4.2.1. *La nécessité de problématiser*

Bien souvent, les entrepreneurs avouent avoir repéré une opportunité, plus ou moins vague, mais de façon générale, ils ont du mal à l'exprimer. Le travail autour des cinq modules de questions leur a permis de mieux préciser l'objet de leur réflexion. L'ensemble des entrepreneurs s'accorde à dire qu'ils n'ont pas forcément de méthode pour les aider à se représenter leur scénario. De plus, cela ne correspond pas aux activités quotidiennes, ils n'ont pas l'habitude de réfléchir sur des situations pas ou mal définies. Enfin, les entrepreneurs soulignent l'importance de la problématisation à leur niveau, notamment pour donner du sens à leur représentation et à l'opportunité retenue. Bien souvent, la phrase finale a évolué par rapport à la phrase qui a servi de point de départ à la réflexion. Évoquons le cas de Régis et Mathieu qui définissaient leur projet au début sur la « *conception de solutions technologiques dans la domotique classique* » et qui est finalement devenu « *conception de solutions technologiques pour l'habitat dans le domaine privé, dans les entreprises et dans le domaine médico-social* ». Le projet a donc inclus un plus grand nombre d'activités afin de se rapprocher au mieux du client.

#### 4.2.2. *L'importance de la relation entre conception et action*

La méthode mise en place favorise le développement et la structuration d'un scénario de projet à partir d'une opportunité, à partir de la représentation d'une réalité à venir. Le fait de répondre aux différentes questions liées à la méthode oblige les entrepreneurs à structurer leur réflexion. À travers ces éléments, cela sous-entend que l'action (ce que fait l'entrepreneur) et la structure (les moyens mobilisés pour l'action) se codéterminent par récursivité dans les interactions. Les entrepreneurs insistent sur l'importance de développer des allers-retours constants entre la conception et l'action. En effet, ces deux éléments leur apparaissent indissociables pour le bon développement de projets entrepreneuriaux. Notre cas d'étude représente une bonne illustration des blocages rencontrés par les entrepreneurs. Selon l'un des porteurs de projet, « *ils étaient bons dans la technique,*

*mais ils n'étaient pas de bons vendeurs*». De toute évidence, leur principale difficulté résidait dans la façon d'exprimer leur projet. Le recours à la méthode IDÉO® leur a permis de définir quelles étaient les actions à mettre en place afin de développer des habiletés dans le marketing et la stratégie. Finalement, cela a permis d'enclencher un processus d'aller-retour entre leurs réflexions et les actions à mener.

#### 4.2.3. *La nécessité de communiquer autour du projet*

La méthode proposée, au dire des entrepreneurs, favorise la communication entre l'opportunité retenue et des personnes pouvant être liées de près ou de loin au projet. Cette communication se fait notamment au cours de la phase de problématisation du projet. Elle se fait aussi une fois celle-ci terminée. Ce travail de communication a aussi permis à l'entrepreneur de faire évoluer le scénario. En reprenant le cas, même s'ils avaient un projet défini, le fait de montrer et de confronter le projet leur a permis justement d'améliorer les mots, les phrases, l'idée et la stratégie. C'est le cas des présentations devant des fournisseurs, entrepreneurs, personnel des institutions, clients ou la participation aux concours comme Synergiades. En effet, ils ont reçu de nouveaux apports permettant de pérenniser le projet, dont l'idée est passée de la domotique traditionnelle à la relation entre dépendance et domotique.

#### 4.3. **Les retombées théoriques et managériales en matière d'accompagnement entrepreneurial**

Du point de vue théorique, la démarche mise en place favorise l'accompagnement du projet entrepreneurial à partir de la représentation d'une réalité à venir (Filion, 1991). Le fait de répondre aux différentes questions liées à l'outil oblige les entrepreneurs à structurer leur réflexion. À travers ces éléments, cela sous-entend que l'action (ce que fait l'entrepreneur) et la structure (les moyens mobilisés pour l'action) se codéterminent par récursivité dans les interactions, d'où l'importance de l'accompagnement. Les entrepreneurs développent des allers-retours

constants entre la conception et l'action (Schmitt, 2010). Il s'agit d'une logique différente pour aborder l'accompagnement de l'entrepreneuriat. Les recherches portant sur l'effectuation (Saravathy, 2001) vont dans ce sens. Ces deux éléments sont indissociables dans la réalité entrepreneuriale pour le bon développement de projets entrepreneuriaux (Filion, 1991). Il est donc nécessaire de sortir du cadre dominant de l'accompagnement entrepreneurial et commencer à chercher là où il n'y a pas de lumière. En nous positionnant clairement dans une démarche de problématisation plutôt que de résolution de problème, nous avons voulu montrer la possibilité d'aller vers d'autres paradigmes. Ces dernières années, le développement du mentorat va dans ce sens (St-Jean et Tremblay, 2011). Les avenues de recherche qui s'ouvrent à la communauté scientifique renvoient principalement à l'aspect cognitif lié aux situations entrepreneuriales (Schmitt, 2009; Grégoire, Corbett et McMullen, 2011) vécues par les entrepreneurs.

Du point de vue managérial, la méthode IDÉO<sup>®</sup> est susceptible d'actualiser le projet entrepreneurial à la différence des outils comme le plan d'affaires. Cela permet d'envisager de nouvelles stratégies et actions à mettre en place en fonction des besoins de l'entrepreneur et du projet. Par exemple, dans les cinq modules, il convient d'envisager l'ensemble de ces questions de façon itérative. En effet, bien que l'on commence souvent par définir la nature du projet (le projet c'est quoi?), la réponse à cette question ne demeure pas figée. Elle est constamment reformulée lorsqu'on aborde les différentes questions. Cela amène aussi l'entrepreneur à modifier, ajuster la question initiale en fonction de ses avancées dans le projet et de sa collecte d'informations. Il en va de même pour les autres questions. Tout au long des différents modules, il s'agit de faire des allers-retours entre les questions. Au final, l'ensemble de ces questions doit permettre de connaître les besoins du projet (financier, humain, technique, etc.) et de construire un outil synthétique qui servira non seulement à recueillir des informations essentielles, mais aussi à communiquer avec différentes personnes liées au projet.

Dans ce sens, les acteurs participant à la formation pourront mettre en place des actions qui répondent à une stratégie qui prenne en considération les spécificités des entreprises en construction. Les formations deviennent limitées dans le temps et il est essentiel qu'elles soient combinées à des formations complémentaires. La formation en entrepreneuriat s'en trouve dès lors renforcée. Malheureusement, la plupart du temps, les demandes de formation portent sur la création d'entreprise. Il est donc nécessaire de déconstruire les représentations de l'entrepreneuriat autour du plan d'affaires pour amener les personnes à d'autres demandes plus en lien avec les besoins des porteurs de projet.

## Conclusion

Tel que nous l'avons indiqué dans l'introduction de ce chapitre, l'objectif était de proposer un nouveau paradigme pour l'accompagnement entrepreneurial. Il s'agissait d'insister sur la nécessité de la problématisation et donc de travailler sur l'idée de départ, sur la construction des opportunités et aussi sur la pertinence d'adopter des démarches dont le but ne serait pas uniquement la résolution de problèmes.

L'entrepreneuriat exige forcément des initiatives de plus en plus flexibles permettant de se compléter et de s'adapter aux conditions du contexte. Le dispositif *Business Unit* propose une nouvelle méthode d'accompagnement à l'entrepreneuriat, en soulignant l'importance de l'observation et de l'action. Son objectif est d'amener les porteurs de projet à développer de l'intuition, de la créativité, de la représentation globale des situations à construire, mais aussi du travail en équipe. Cette démarche essaie également d'aider les entrepreneurs à découvrir de nouvelles perspectives autour de leur projet et à construire de nouvelles opportunités d'affaires.

Noviatek est un projet entrepreneurial permettant de voir le déploiement du dispositif *Business Unit*, par lequel la construction de l'idée de départ a débouché sur une opportunité d'affaires autour de la liaison entre

la domotique et la dépendance. En effet, l'idée définitive du projet a été améliorée grâce au travail fait à travers la méthode IDÉO® et le processus de confrontation. Il apparaît alors évident que l'entrepreneuriat doit se concevoir comme un processus et non comme un résultat. Un processus auquel participent les porteurs, mais aussi des personnes extérieures donnant des points de vue différents dans une logique de coconception. Cette orientation soulève toutefois un certain nombre de questions. En effet, la rencontre avec une partie prenante peut être déterminante dans le processus de création de valeur du projet entrepreneurial, voire dans le dépôt d'un brevet. Comment la prendre en compte, à qui appartiennent les idées coconstruites ? Ces questions sont autant de défis à relever pour permettre d'aller plus loin dans le paradigme proposé autour du processus entrepreneurial.

## Questions

Quel a été l'impact du dispositif d'accompagnement sur la pertinence des opportunités de Régis et Mathieu ?

1. Quels facteurs peuvent stimuler la création d'entreprise chez les étudiants ?
2. Comment les entrepreneurs peuvent-ils transmettre l'esprit d'entreprise ? Dans quelle mesure cela favorise-t-il la génération d'une idée de départ robuste ?
3. Comment gérez-vous la situation entrepreneuriale où vous devez travailler sans recevoir de rémunération ? Sans rémunération à court terme, quels aspects vous motiveraient à continuer un projet de création d'entreprise ?
4. Au sujet de la conception de projets dans des domaines précis comme l'électronique, quels avantages et inconvénients offre-t-elle ?

## Annexe 1

### LA PRÉSENTATION DU DISPOSITIF BUSINESS UNIT

---

#### ***Business Unit*: une approche entrepreneuriale au sein de l'Université**

Jérôme Emonot,  
Direction des partenariats de l'Université de Lorraine



Le déficit de vocation entrepreneuriale au sein des universités ou autres institutions de formation supérieure, est avéré et particulièrement prégnant en France. S'il est généralement admis que la sensibilisation, la formation, la transmission de l'envie d'entreprendre doivent commencer au plus jeune âge, cela ne signifie pas que tout est perdu au moment des études supérieures. Donner l'envie d'entreprendre, former à entreprendre et expérimenter l'entrepreneuriat, le tout dans un même parcours, condensé et focalisé, c'est le défi que se propose de relever le programme *Business Unit* mis en place à l'Université de Lorraine.

Par entrepreneuriat, nous entendons de façon large une démarche qui vise à créer une richesse, économique, sociale, culturelle et qui s'appuie sur une attitude individuelle ou collective caractérisée par l'initiative, l'engagement personnel, la prise de risque, l'action, la réflexion sur son action, l'adaptation et l'envie d'aller jusqu'au bout. Par essence, et plus que bien d'autres disciplines, l'entrepreneuriat nécessite d'être testé, confronté dans une formation-action.

Le dispositif *Business Unit* de l'Université de Lorraine répond à cet impératif en proposant un cadre temporel d'expérimentation et de maturation du projet et des entrepreneurs. En construisant des scénarios de création de valeur à l'aide de la méthode IDÉO®, en les confrontant à la réalité par les rencontres multiples, mais aussi par des essais sur le

terrain, le projet évolue, se redéfinit en cohérence avec les attentes du marché, mais aussi la personnalité, les envies de l'entrepreneur. Pour accompagner et accélérer cette maturation, un ensemble de ressources sont mises à disposition de « l'apprenti entrepreneur » : des formations en complément des formations « techniques » d'entrepreneuriat, plus axées sur le développement personnel, les savoir-être; des méthodes et outils pour bâtir ses scénarios, piloter son projet et le « vendre » et connaître son environnement; un accompagnement humain par des acteurs variés (entrepreneurs, investisseurs, financeurs, facilitateurs, etc.) qui procurent un regard critique, mais aussi une accélération du projet via les conseils et l'ouverture de leurs réseaux.

Au sein d'une université, le transfert de technologie, plus globalement la valorisation des résultats de la recherche, est une activité où l'approche entrepreneuriale est des plus utiles... et où elle fait généralement cruellement défaut, expliquant en bonne partie le manque de performance de ces transferts. Dans le cas d'une création d'entreprise innovante, cette approche est certes généralement proposée, notamment par les incubateurs, mais souvent par la prise en main du projet par un entrepreneur externe, au moment de la création de l'entreprise, donc très tard. L'absence de passé entrepreneurial met en péril la jeune société qui manque de maturité et doit encore valider des solutions. C'est pourquoi nous avons mis en place, de façon expérimentale, un programme de *Business Units* pour préparer le transfert d'une innovation par une approche globale permettant de démarrer une activité d'affaires, nous inspirant d'autres expériences, notamment celle mise en place au sein de l'Université Joseph-Fourier de Grenoble et de sa filiale Floralis<sup>1</sup>. Au cours de cette phase, le projet mûrit sur tous les plans, y compris sur la meilleure façon de le transférer, avec comme ligne de mire la création à terme, et de façon pérenne, de richesses économiques ou sociales.

.....

1. <[http://www.floralis.fr/fr/prestations\\_floralis\\_innovation/business\\_units.php](http://www.floralis.fr/fr/prestations_floralis_innovation/business_units.php)>.

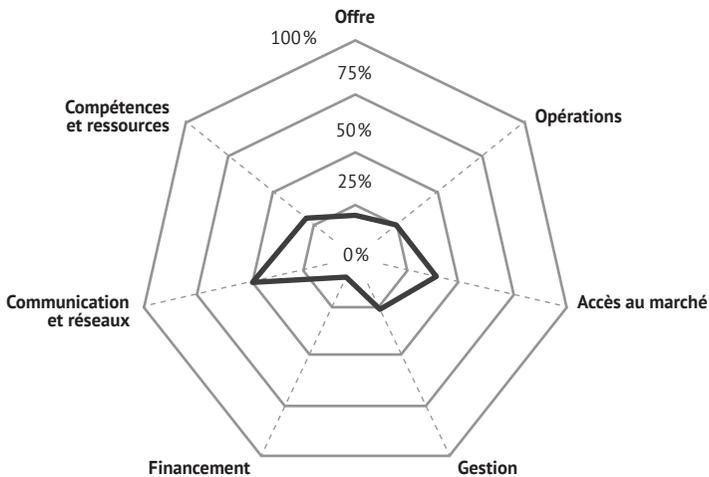
Les étudiants constituent une autre cible privilégiée, beaucoup plus volumineuse, de diffusion de la culture entrepreneuriale. S'il est similaire au précédent, le dispositif *Business Unit* du Peel (Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine<sup>2</sup>) que nous avons déployé est néanmoins, d'une part plus concentré, généralement sur la période de six mois de stage de fin de parcours et, d'autre part, avec des finalités d'abord pédagogiques. Il s'agit en effet de faire une expérience d'entrepreneuriat, donc d'abord de se tester soi et au final de renforcer son envie et ses compétences pour entreprendre, tôt ou tard, dans sa carrière professionnelle. Elle permet aux étudiants de se faire une première expérience entrepreneuriale. Après sélection, les étudiants retenus effectuent donc leur stage de fin d'études sur leur projet entrepreneurial (presque toujours un projet de création). Pour cela, ils sont accompagnés, formés, dotés d'outils de management, challengés, indemnisés et évalués (leur stage devant être validé dans le cadre de leur formation). En confrontant au terrain leur offre plutôt que de bâtir d'hypothétiques *Business Plans* bien trop préliminaires, ils accélèrent leur apprentissage et leur compréhension de leur projet. Après trois ans d'existence, on peut dire que le démarrage est particulièrement encourageant et réconfortant : toujours plus d'étudiants qui se présentent, un réel enthousiasme chez eux pour l'entrepreneuriat même quand leur projet n'a pu se concrétiser par une création d'entreprise, une évolution très forte du projet et de la vision du porteur pendant les six mois, un engagement de tout l'écosystème derrière le projet, en particulier d'entrepreneurs aguerris...

Nous réfléchissons maintenant à élargir le programme pour aborder le problème de la reprise d'entreprise et de l'intrapreneuriat pour les PME. Beaucoup d'entre elles se trouvent en effet devant une nécessité d'évolution forte, de retrouver des chemins et des opportunités de croissance sur de nouvelles activités. Là encore une approche entrepreneuriale s'impose et un programme adapté *Business Unit* nous semble une réponse effective.

.....  
2. <<http://www.le-peel.fr/>>.  
.....

## Annexe 2

### LE POINT *FLASH* D'UNE BUSINESS UNIT\*



#### Faits marquants – les réussites

- Animation d'une réunion pour le médico-social le 25 juillet.
- Intéresser un client du médico-social.
- Plusieurs projets demandés.
- Partenariat avec un constructeur de maison envisageable.

#### Ce qui aurait pu mieux se passer

- Arrêt de travail.
- Retard dans le plan de financement.

\* Ce point *flash* est un diagramme illustrant les points clés du projet. Il montre le progrès, les réalisations et permet d'identifier les atouts et faiblesses dans un temps précis. C'est un outil de communication pour l'équipe d'accompagnement, mais il peut être visible aux autres partenaires du projet.

## Bibliographie

- BAYAD, M., C. SCHMITT et J. GRANDHAYE** (2002). « Pédagogie par projet et enseignement de l'entrepreneuriat : réflexions autour d'une démarche et de différentes expériences », II<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Bordeaux.
- BÉCHARD, J.-P. et J.-M. TOULOUSE** (1997). *Theorizing on Entrepreneurship and Education: Proposition of an Integrative Model*, Montréal, École des Hautes Études commerciales.
- BERNOUX, P.** (1990). *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil.
- BORNARD, F.** (2012). « Les liens entre représentation mentale et processus de création d'entreprise. Exemple d'un dispositif méthodologique », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XVIII, n° 44, p. 179-198.
- BOURION, C.** (2008). « Les représentations créatives dans la maîtrise de la destinée humaine. Comment les représentations créatives, en accroissant la variété requise de ses comportements, permettent-elles à l'homme augmenté d'accomplir son destin post-moderne ? », *Revue française de gestion*, vol. XIV, n° 32, p. 45-66.
- BOUSLIKHANE, A.** (2011). *Enseignement de l'entrepreneuriat : pour un regard paradigmatique autour du processus entrepreneurial*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Nancy, Université Nancy II.
- BOUTINET, J.-C.** (1993). *Psychologie de la conduite à projet*, Paris, Presses universitaires de France.
- CAILLÉ, P.** (1991). *Un et un font trois*, Paris, ESF.
- COSSETTE, P.** (2003). « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 2, n° 1, p. 1-18.
- CUILLÈRE, O.** (2004). « La légitimité du conseil en management en TPE déterminée par les structures d'accompagnement. Le cas des jeunes entreprises technologiques intégrées à une pépinière », VII<sup>e</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier.
- DEGEORGE, J.-M. et J.-L. MAGAKIAN** (2008). « De l'influence du processus d'idéation au passage à l'action entrepreneuriale : étude exploratoire », journée de recherche Entrepreneuriat et stratégie, Bordeaux.
- DUTTA, D. et M. CROSSAN** (2005). « The nature of entrepreneurial opportunities : Understanding the process using the 4I organizational learning framework », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n° 4, p. 425-449.
- FABRE, M.** (1999). *Situations-problèmes et savoir scolaire*, Paris, Presses universitaires de France.
- FAYOLLE, A.** (2004). « Entrepreneuriat, de quoi parlons-nous ? », *Expansion Management Review*, vol. 114, p. 67-74.
- FAYOLLE, A., N. LASSAS-CLERC et A. TOUNES** (2009). « Impacts de pédagogies de projets réels versus fictifs sur l'apprentissage entrepreneurial des étudiants », VI<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sophia-Antipolis.
- FILION, L.J.** (1991). *Visions et relations*, Canada, Éditions de l'Entrepreneur.

**FILION, L.J.** (1997a). *Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances*, Montréal, École des Hautes Études commerciales.

**FILION, L.J.** (1997b). «Le métier d'entrepreneur», *Revue Organisation*, vol. 6, n° 2, p. 29-45.

**FILION L.J., C. ANANOU et C. SCHMITT** (2012). *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Paris, Eyrolles.

**GALLAIS, M., J. HUSSON et C. SCHMITT** (2012). «Le sens giratoire, le chameau et le facilitateur : quels apports pour l'accompagnement de porteurs d'opportunités d'affaires?», XI<sup>e</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME – CIFEPME, Brest.

**GOFFMAN, E.** (1991). *Les cadres de l'expérience*, Paris, Éditions de Minuit.

**GRÉGOIRE, D.A., A.C. CORBETT et J.S. McMULLEN** (2011). «The cognitive perspective in entrepreneurship: An agenda for futur research», *Journal of Management Studies*, vol. 48, n° 6, septembre, p. 1443-1477.

**GRÉGOIRE, D.A. et D.A. SHEPHERD** (2004). *Opportunity, Acknowledgement and Insight: An Experiment*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Boston, Babson College.

**HATEM, F., B. CAZES et F. ROUBELAT** (1993). *La prospective. Pratiques et méthodes*, Paris, Gestion Economica.

**KNIGHT, F.** (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston, Houghton Mifflin.

**LE MOIGNE, J.-L.** (1990). *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.

**LUMPKIN, G. et B. BERGMANN LICHTENSTEIN** (2005). «Le rôle de l'apprentissage organisationnel dans le processus de reconnaissance de l'occasion», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n° 4, p. 451-472.

**MARTINET, A.-C.** (1993). «Une nouvelle approche de la stratégie. Introduction au dossier "Gérer la complexité"», *Revue française de gestion*, n° 93, p. 62-63.

**NLEMVO, F. et O. WITMEUR** (2010). «Faut-il vraiment brûler les plans d'affaires?», *L'expansion entrepreneuriat*, juin, p. 46-50.

**READ, S., N. DEW, S. SARASVATHY, M. SONG et R. WILTBANK** (2009). «Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach», *Journal of Marketing*, vol. 73, n° 3, p. 1-18.

**SAPORTA, B. et T. VERSTRAETE** (2000). «Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises», *Gestion*, vol. 17, n° 3, p. 97-121.

**SARASVATHY, S.** (2001). «Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency», *The Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, p. 243-263.

**SCHIEB-BIENFAIT, N.** (2000). «État des réflexions actuelles sur l'enseignement de l'entrepreneuriat en France», dans T. Verstraete (dir.), *Histoire de l'entrepreneuriat*, Caen, EMS Management et Société, p. 133-148.

**SCHMITT, C.** (2005). *Université et entrepreneuriat : une relation en quête de sens*, Paris, L'Harmattan.

**SCHMITT, C.** (2008a). « La formation en entrepreneuriat. Un outil particulier pour aborder l'évolution des pratiques entrepreneuriales », dans C. Schmitt (dir.), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 301-318.

**SCHMITT, C.** (2008b). *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

**SCHMITT, C.** (2009). « Les situations entrepreneuriales : une nouvelle grille d'analyse pour aborder l'entrepreneuriat », *Revue Économie et Sociale*, vol. 3, p. 11-25.

**SCHMITT, C.** (2010). *La valeur des produits et des services en PME*, Suisse, Growth Publisher.

**SCHMITT, C. et M. BAYAD** (2008). « L'entrepreneuriat comme une activité à projet », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 14, p. 141-159.

**ST-JEAN, É. et M. TREMBLAY** (2011). « L'apprentissage avec un mentor : un moyen efficace pour améliorer la reconnaissance d'opportunités des novices ? », VII<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, Paris, 12-15 octobre.

**TREMBLAY, M.** (2008). « L'identification collective d'opportunités : comment utiliser le milieu pour générer de nouvelles occasions d'affaires », dans C. Schmitt (dir.), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 159-174.

**VERSTRAETE, T.** (2002). *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, s.l., Éditions de l'ADREG.

**WATZLAWICK, P.** (1988). « Les prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes », dans P. Watzlawick (dir.), *L'invention de la réalité, contribution au constructivisme*, Paris, Seuil, p. 109-130.

## PARTIE 2

---

**Un jeu d'acteurs  
de plus en plus complexe,  
mais nécessaire  
au succès des PME**

---



# Sur les traces d'innovations durables dans une PME

Kadia Georges Aka et François Labelle

## Objectifs pédagogiques

*Ce chapitre propose d'analyser le processus d'innovation durable en contexte de PME, en particulier ses aspects interactifs et sociaux. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une littérature s'inspirant des champs du développement durable (DD) et de l'innovation. À travers l'analyse du cas d'une PME, notre objectif est d'amener le lecteur à identifier et définir les variables pertinentes à la description d'un tel processus. Après avoir lu ce chapitre, les étudiants s'intéressant au développement durable en contexte de PME et les intervenants impliqués auprès des PME seront habilités à identifier des innovations durables potentielles et les variables pertinentes au processus leur donnant vie.*

Le programme des Nations Unies pour l'environnement prédit que le marché des produits durables<sup>1</sup> ou orientés vers le développement durable (DD), qui représentait 1 370 milliards de dollars en 2006, doublera d'ici 2020 (PNUE, 2006). Il s'agit d'opportunités incontournables pour les dirigeants d'entreprise et, notamment, pour les PME qui cherchent de nouveaux créneaux à développer et à exploiter. C'est ce que croit plus de 80% des dirigeants de PME interrogés par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (Armstrong *et al.*, 2007). Cependant, le DD est un défi qui se pose aux dirigeants en termes de gestion. Ces derniers semblent de plus en plus préoccupés par la question suivante : « Comment pouvons-nous redéfinir le modèle d'affaires classique pour y intégrer la durabilité ? » (NBS<sup>2</sup>, 2012, p. 6; notre traduction).

L'innovation durable (ID) est présentée comme un des moyens permettant de passer à un modèle de gestion qui intègre la durabilité (OCDE, 2010) soit les dimensions environnementale, sociale et économique du développement durable. Nous définissons alors l'ID comme tout procédé, produit, service ou modèle d'organisation amélioré, nouveau ou substitut d'un autre, qui a des impacts environnementaux ou sociaux positifs. Pour être considérées comme telle, les perspectives (intérêts, préoccupations, points de vue) des acteurs qui priorisent les aspects environnementaux et sociaux doivent être intégrées dans le processus conduisant à l'ID. Or cette démarche semble poser un problème aux dirigeants de PME dans la mesure où leurs stratégies et processus sont traditionnellement orientés vers la prise en compte des perspectives émanant des acteurs valorisant

- .....
1. Le vocable « durable » fait référence au développement durable (DD). Il représente un point d'équilibre entre au moins deux des trois dimensions du DD, à savoir : économique, sociale et environnementale. Autrement dit, une pratique, une action ou un produit est qualifié de durable lorsqu'il rencontre à la fois des objectifs économiques et sociaux ou environnementaux, ou les trois en même temps.
  2. Le Network for Business Sustainability (NBS) ou le Réseau entreprise et développement durable (REDD) est un réseau canadien qui soutient le développement durable en favorisant la collaboration entre les chercheurs et les praticiens, notamment des dirigeants d'entreprises. En 2012, un rapport de recherche sur l'innovation durable a été publié sur leur site Internet : <<http://www.nbs.net>>.

les retombées surtout économiques (Hall et Vredenburg, 2003). Par conséquent, ceux-ci ne savent pas : « comment développer des innovations durables – et comment le faire rapidement et de façon systématique ? » (NBS, 2012, p. 7; notre traduction).

Pour tenter de répondre à cette problématique, des chercheurs vont de plus en plus s'intéresser aux PME qui s'engagent sur la voie des ID ou dans le marché des produits durables. Les travaux de ces derniers révèlent que la PME présente des caractéristiques particulières, du moins différentes de celles des grandes entreprises qui facilitent le développement des ID. Par exemple, Bos-Brouwers (2009) constate, dans une étude menée auprès de 26 PME, que leur flexibilité organisationnelle, leur proximité avec les acteurs de leur milieu et l'orientation vers le DD de leur dirigeant sont déterminantes dans la réalisation d'ID. Dangelico et Pujari (2010) en arrivent au même constat à travers l'étude de 12 PME en Italie et au Canada évoluant dans divers secteurs. Les particularités des PME sont à considérer comme des atouts dans un modèle de gestion de l'ID. Cependant, il faut constater que très peu d'études font état des processus par lesquels les PME arrivent à produire ces ID (PME → processus → ID). Autrement dit, par quels mécanismes sont produites les innovations durables en contexte de PME ?

Théoriquement, la réalisation d'une ID est présentée comme un processus incertain. Il s'agit d'un processus « généralement complexe (en raison de l'implication d'un grand nombre de parties prenantes) et d'avantage ambigu (plusieurs de ces parties ont des perspectives contradictoires) » (Hall et Vredenburg; 2003, p. 61 ; notre traduction) qu'une innovation plus classique. Sarkis, Cordeiro et Brust (2010) s'inscrivent dans le même sens :

*Incorporating innovation into a model of sustainable development is notably difficult (Newman, 2005). Innovation for sustainability, [...] will be complex and multidimensional; a single organization is unlikely to have the resources to effectively innovate in this arena. The process is socially and institutionally embedded with multiple actors—each of whom may have a different perspective and interest—and which can occur at*

*expanding levels of scale, each with deeper, larger and more unpredictable consequences in the equilibrium of ecological and socioeconomic systems (Rihani, 2002) (Sarkis, Cordeiro et Brust, 2010, p. 3).*

Tout processus d'innovation nécessite en général que les acteurs qui y sont impliqués établissent et entretiennent des relations. Cela est particulièrement important en contexte de PME, alors que celle-ci n'a pas toujours les ressources suffisantes pour mener à terme ce type de projet. Dans un processus d'ID, la gestion de ces relations serait encore plus déterminante dans la mesure où elle met en scène des acteurs qui priorisent les aspects environnementaux et sociaux, souvent vus comme opposés aux objectifs économiques classiques. Dans ces conditions, les interactions entre ceux-ci nécessitent la construction d'une vision partagée des enjeux du DD, une coordination des ressources et expertises apportées par chacun et un ajustement mutuel des intérêts individuels (Hartman, Hofman et Stafford, 1999). Ainsi, le processus d'ID s'apparenterait davantage à un processus de recherche de compromis entre des acteurs aux perspectives différentes, voire opposées. Dans ces conditions, pour comprendre comment les ID sont produites en contexte de PME, il faudrait d'abord savoir comment ces acteurs établissent des relations, font des ajustements mutuels et parviennent à des formes d'accords facilitant la réalisation d'une ID ? Simplement dit, comment se fait le passage de perspectives différentes à une perspective partagée ?

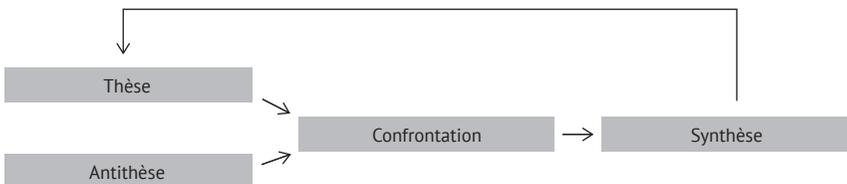
Ce chapitre propose d'aborder cette question particulière dans le contexte de la PME en mobilisant un cadre théorique permettant de mieux comprendre le processus d'ID dans ses aspects interactifs et sociaux. Ce cadre théorique s'appuie essentiellement sur le modèle dialectique du processus de l'innovation emprunté à Van de Ven et Poole (1995). Nous l'appliquerons à l'étude de cas d'une PME de 300 employés résolument engagée dans le DD tant dans ses pratiques de gestion que dans ses produits. Considérée dans son secteur comme une entreprise grandement proactive en matière de DD, elle cumule plusieurs prix et reconnaissances à propos de son implication en développement durable.

## 1. Cadre théorique

### 1.1. Le modèle dialectique du processus d'innovation

Pour Van de Ven (1986), le processus d'innovation est le développement et l'implantation d'une idée par des acteurs qui, au fil du temps, établissent des relations avec d'autres acteurs dans un contexte organisationnel (interne) et institutionnel (externe). L'auteur considère que la dynamique de ce processus dépend des perspectives (unique ou multiple) des acteurs impliqués et de la manière dont il se produit. Ainsi, dans un contexte où les acteurs sont mus par des perspectives divergentes, ce processus se produit selon un modèle dialectique (figure 3.1).

**FIGURE 3.1**  
Modèle dialectique du processus d'innovation



Source : Adapté et traduit de Van de Ven et Poole, 1995, p. 520.

Van de Ven et Poole (1995) soutiennent que la gestion des relations s'établissant entre des acteurs aux perspectives divergentes dans un processus d'innovation passe par la gestion des confrontations. Il faut ici comprendre la confrontation comme étant la rencontre de plusieurs acteurs et de leurs perspectives autour d'une problématique. Elle définit un rapport de forces entre thèse et antithèse qui permet d'ouvrir le débat ou des espaces de dialogue, de négociation et de recherche d'accord nécessaires pour réaliser une innovation. Ring et Van de Ven (2000) considèrent la négociation comme un processus dans lequel les parties « convainquent, argumentent et marchandent les termes d'un accord,

les garanties éventuelles et les structures devant être impliqués dans la relation » (p. 178; notre traduction). Elle vise à parvenir à un accord, défini par les auteurs comme l'étape pendant laquelle « les souhaits des parties se rencontrent » (Ring et Van de Ven, 2000, p. 179; notre traduction).

La négociation peut déboucher sur deux formes de synthèse. La première est caractéristique d'une solution « gagnant-gagnant » et représente un niveau d'équilibre entre les forces en présence (Poole et Van de Ven, 2004), autrement dit, un compromis. Cependant, en raison du pouvoir, de l'influence ou du poids de certains acteurs dû à leur position sociale, la thèse peut l'emporter sur l'antithèse ou vice-versa. Cette situation conduit souvent à une deuxième forme de synthèse, c'est-à-dire une solution « gagnant-perdant » ou au *statu quo*.

L'étude menée ici tient pour hypothèse que le modèle dialectique du processus d'innovation est approprié pour décrire un processus d'ID dans le contexte de la PME où les acteurs en interaction ont des perspectives divergentes parce qu'environnementales, sociales et économiques, ou autres. Et, dans ces conditions, la construction d'une solution convenable à chaque acteur nécessite des consensus ou des compromis pour aboutir à une ID. Ainsi, la diversité des acteurs et de leurs perspectives et le caractère compromissaire du processus d'innovation constituent les principales caractéristiques d'un modèle dialectique étendu au processus d'ID.

## 1.2. Les acteurs et leurs perspectives en contexte de PME et d'ID

Dans la littérature sur l'ID en contexte de PME, les acteurs avec lesquels celle-ci établit des relations afin de réaliser une ID sont souvent regroupés selon des catégories associées à des perspectives environnementales, sociales et économiques (Brio et Junquera, 2003; Sarkis, Cordeiro et Brust, 2010; Yarahmadi et Higgins, 2012).

### 1.2.1. *Les perspectives des acteurs*

La perspective économique est celle que prioriseraient généralement les acteurs privés tels que les clients, les fournisseurs, les concurrents et autres partenaires d'affaires. Ceux-ci sont préoccupés par la recherche de profit ou de performance, en termes de prix, de quantité ou, pour d'autres, de qualité. En concédant des ressources (financières, matérielles, humaines, savoir-faire, etc.) à la PME, les acteurs privés cherchent à atteindre différentes formes d'objectifs économiques.

En théorie, les acteurs publics prioriseraient une perspective collective parce qu'ils recherchent l'intérêt général (Klewitz, Zeyen et Hansen, 2012). Il s'agit, par exemple, des autorités locale et gouvernementale, des administrations publiques, des agences de régulation, des organismes d'assistance. Certains de ces acteurs publics peuvent aider la PME à réaliser des ID en contrepartie de la prise en compte dans leur gestion des aspects environnementaux, sociaux, économiques des politiques, programmes et réglementations qu'ils développent (Gombault et Versteeg, 1999; Horbach, 2008; Porter et Van der Linde, 1995).

Les acteurs scientifiques tels les universités, les centres de recherche et les laboratoires, les consultants privés, sont des référentiels en matière de recherche et les dépositaires des connaissances anciennes et nouvelles (Sarkis, Cordeiro et Brust, 2010). Ceux-ci peuvent permettre à la PME d'avoir une meilleure compréhension des enjeux du DD, des défis en matière de gestion de l'innovation ainsi qu'un accès à des expertises à ce sujet (Hartman, Hofman et Stafford, 1999; Klewitz, Zeyen et Hansen, 2012). On leur attribue un idéal prioritaire environnemental ou social, parfois économique.

Les organisations non gouvernementales, tels les groupes environnementalistes, socioculturels ou les associations, sont aujourd'hui passées du rôle de simple observateur passif à celui de partenaire actif influençant les décisions et les actions des entreprises (Horbach, 2008). Ces acteurs peuvent fournir de l'information, des services de conseil et des

connaissances à la PME selon leur domaine d'expertise en contrepartie de la prise en compte de leurs préoccupations. Leur perspective priorise souvent les aspects environnementaux ou sociaux.

Cela étant dit, il faut signaler que les descriptions que nous venons de présenter sont celles suggérées par la littérature. Selon nous, il s'agit d'une représentation théorique et simplifiée des acteurs et de leurs perspectives. Dans les faits, des acteurs habituellement associés à une perspective particulière (p. ex., économique) peuvent très bien prioriser les autres aspects, d'où la nécessité d'ouverture d'esprit et de sensibilité lorsque nous sommes plongés dans ces univers complexes. Pour cette raison, tout en nous assurant de les considérer tous, nous ne les préclasserons pas selon ces catégories dans la suite de ce chapitre, laissant ainsi ouvertes les possibilités d'appartenances multiples. C'est sous cet angle que nous présentons maintenant le profil de la PME et de son dirigeant, acteur central en contexte de PME et d'ID.

### 1.2.2. *Les profils de la PME et de son dirigeant*

Selon plusieurs chercheurs, le profil de la PME et du dirigeant influencent son comportement et ses actions en matière d'ID (Rennings, 2000; Bos-Brouwers, 2010; Parker, Redmond et Simpson, 2009). C'est pourquoi il est important d'identifier le profil du dirigeant de la PME étudiée.

Bos-Brouwers (2010) définit trois profils. Le dirigeant orienté vers les opportunités (*opportunity* ou *advantage driven*), bien que poursuivant des objectifs financiers, peut aussi avoir un fort engagement dans le DD. Les ID sont alors pour lui un moyen d'atteindre des objectifs financiers tout en ayant un impact environnemental et social important. Ce dernier s'oppose au dirigeant de PME orienté essentiellement vers les coûts ou les profits (*cost driven* ou *profit driven*). Celui-ci se caractérise par un faible engagement envers le DD; il s'y intéressera seulement si les innovations lui permettent d'économiser ou de faire des profits. Entre ces extrêmes se trouve le dirigeant cherchant à se conformer à des exigences venant

d'acteurs comme les clients, les fournisseurs ou des agences de régulation (*compliance driven*). Cette orientation vers les ID se traduit dans la modification de procédé, produit, service ou modèle d'affaires existant par l'intégration de critères environnementaux ou sociaux exigés par ces acteurs.

Parker, Redmond et Simpson (2009) ajoutent un quatrième profil de dirigeant : celui orienté prioritairement vers des valeurs environnementales ou sociales (*environmental/social driven*). Son engagement, ou sa conscience dans ce sens, est très fort. Mais ce dernier ne cherche pas à faire croître son chiffre d'affaires ni à maximiser ses profits à travers des ID ; il cherche plutôt à être en adéquation avec ses valeurs morales.

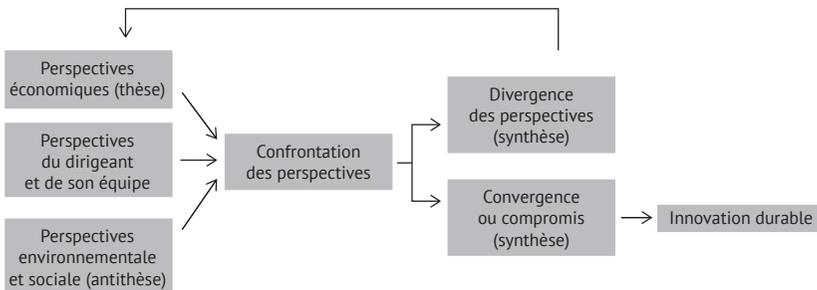
### 1.3. Les interactions entre les acteurs dans un contexte de PME et d'ID

Dans une démarche d'ID, les relations entre la PME et ses multiples acteurs aux perspectives différentes et parfois contradictoires ne peuvent être comprises sans la prise en compte d'« interactions intentionnées » ou des « jeux d'acteurs » (Pasquero, 2008). C'est en les observant qu'il est possible de voir comment ceux-ci confrontent leurs perspectives et s'ajustent les uns aux autres pour en venir à un compromis. La coopération entre tous ces acteurs et leurs priorités respectives est essentielle à la réalisation des ID.

Cette coopération, pour Bos-Brouwers (2009), est une forme de relation que la PME établit avec différents acteurs afin, entre autres, de partager les risques, les coûts et d'acquérir les connaissances et technologies liées à la réalisation d'ID. Différentes formes de coopération sont mises en place, dont les principales sont le partenariat formel, légal, structuré et contraignant ou le réseau plus informel, sans soutien légal, donc moins contraignant. Dans tous les cas, le déploiement de ces mécanismes de coopération suppose l'ouverture d'espaces de dialogue où les acteurs pourront confronter leurs perspectives et faire les compromis nécessaires à la réalisation de l'ID.

En intégrant ces variables au modèle de Van de Ven et Poole (1995), nous pouvons illustrer les aspects dialectiques du processus d'ID en contexte de PME. Notre modèle théorique (figure 3.2) tente de décrire le passage de perspectives différentes ou contradictoires à une perspective partagée à travers trois facteurs d'analyse.

**FIGURE 3.2**  
Modèle dialectique du processus de l'ID



### 1.3.1. Les perspectives des acteurs

Selon ce modèle, les acteurs priorisant des perspectives différentes (économiques, environnementales et sociales et celles du dirigeant et de son équipe) avancent aussi différents arguments lorsqu'ils doivent faire valoir leurs intérêts, préoccupations ou points de vue, ou pour justifier leur contribution en termes de ressources. Compte tenu de leurs perspectives différentes, les acteurs devraient construire une vision partagée des actions à mener pour réaliser l'ID.

### 1.3.2. *La confrontation des perspectives*

Les jeux d'acteurs ou les interactions intentionnées obligent ces acteurs à négocier et à faire les ajustements nécessaires afin de résoudre les controverses éventuelles issues de leurs interactions. La confrontation entre les acteurs devrait aboutir à une convergence des perspectives ou au compromis au cours du processus d'ID.

### 1.3.3. *La convergence ou la divergence des perspectives*

Le compromis illustre le passage réussi de perspectives divergentes à une perspective partagée qui résultera en innovation durable. Cependant, elle peut faire place à des perspectives qui restent divergentes parce qu'inconciliables. Dans cette situation, les acteurs devront s'investir dans un processus de renégociation et de réajustement ou abandonner le projet d'ID. C'est finalement de la manière dont ces confrontations seront gérées que dépendra l'issue du processus.

## 2. **Méthodologie**

Pour mettre en évidence ce processus dialectique d'ID, nous avons mené l'étude de cas d'une PME afin de voir comment les facteurs d'analyse de notre modèle théorique s'articulent pour parvenir à une innovation durable. C'est dans cette démarche que plusieurs processus d'ID ont été explorés. Cette exploration s'est focalisée sur les perceptions et le discours du dirigeant comme suggéré dans les travaux de Van de Ven, Angle et Poole (2000). Dans ce sens, les récits du dirigeant ont été recueillis au moyen de quatre entrevues semi-dirigées. Elles ont été complétées par des données secondaires (documents privés et publics). Une analyse de l'ensemble des contenus a été réalisée afin de faire ressortir le sens des propos du dirigeant en lien avec les variables du modèle théorique. L'utilisation du logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo a servi à systématiser la démarche et à faciliter la collecte des données.

La PME étudiée peut être identifiée comme étant orientée vers la recherche d'avantages concurrentiels. Pour preuve, depuis le lancement de ses ID en 2000, l'entreprise est devenue le leader dans son secteur avec un chiffre d'affaires annuel en croissance. Avec ses 300 employés, cette PME fait partie des « champions » du DD (Jenkins, 2009) au Canada et au Québec. Elle représente ainsi un cas offrant un terrain propice à l'étude des ID. Le tableau 3.1 présente, de façon chronologique, les ID réalisées par cette PME. Nous en donnons par la suite une description détaillée.

**TABLEAU 3.1**  
Innovations durables de la PME étudiée

Date de réalisation	Description de l'ID
2000	ID-1: 1 <sup>re</sup> gamme d'un produit durable à couleur unique
2004	ID-2: 2 <sup>e</sup> gamme du produit durable multicolore
2008	ID-3: nouvelle gamme faite à partir de rejets industriels, domestiques et de bouteilles recyclées
2010	ID-4: Nouvelle gamme faite à base de cuivre et d'argent

Les ID présentées dans le tableau 3.1 sont considérées par la PME comme des solutions durables pour des usages multiples dans des centres hospitaliers, hôtels, restaurants et autres lieux touristiques, institutions, établissements scolaires et entreprises<sup>3</sup> (constituant tous des clients du marché du contrat) et des particuliers (appelés clients du marché résidentiel). Ces produits peuvent être utilisés pour la fabrication de chaises et de revêtements d'intérieur (p. ex., des rideaux), d'écrans, de cubicules et de vêtements.

.....

3. L'entreprise dessert deux types de marché différents ayant chacun leur logique. Le marché du contrat, où les clients sont des centres hospitaliers, hôtels, restaurants et autres lieux touristiques, institutions, établissements scolaires et entreprises et le marché résidentiel, où les clients sont des particuliers.

Le premier produit réalisé en 2000 est considéré comme le seul du genre (à cette époque) dans son secteur en raison de ses propriétés écologiques. En 2004, l'entreprise passe de ce produit à couleur unique à un produit multicolore. Une telle transformation représente un défi environnemental et social qui entraînera un ensemble de changements dans les processus de gestion. Dans ce sens, la PME revoit tous ses processus techniques internes ainsi que tout le cycle de vie du produit depuis l'achat des matières premières jusqu'à son utilisation par le consommateur final. Ce produit ne contient ni métaux lourds (tel que l'antimoine) ni chlore ou PBT (élément chimique toxique, persistant et polluant). L'entreprise mettra aussi en place un manuel de désassemblage destiné aux clients, lui permettant ainsi de récupérer certains matériaux. En 2006, ce produit lui vaudra, entre autres, une reconnaissance internationale pour avoir établi une nouvelle norme en matière de DD dans son secteur.

En 2008, la PME réalise un nouveau produit à base de rejets industriels (déchets de production), domestiques (déchets de consommation) et de bouteilles recyclées. En 2010, l'intégration du cuivre et de l'argent<sup>4</sup> dans un nouveau produit constitue une autre innovation majeure dans le secteur, montrant ainsi la capacité de la PME à améliorer en permanence ses produits dans le sens du DD. Les sections suivantes permettront de mieux comprendre les processus interactifs et sociaux sous-jacents à la réalisation de ces ID.

.....

4. La combinaison du cuivre et de l'argent permet de fabriquer une matière ayant alors des propriétés antimicrobiennes. Cette matière peut être par la suite incorporée à différents produits (plastiques, fibres, etc.). La PME étudiée a réussi à faire cette incorporation à son produit, à démystifier le procédé afin de le valoriser et le vulgariser auprès de sa clientèle.

### 3. Résultats

#### 3.1. Les trois volets du processus de l'ID

L'analyse du processus de chacune des ID étudiées permet d'observer en général trois volets récurrents. Ceux-ci constituent les principales phases depuis le « laboratoire », c'est-à-dire la conception, jusqu'à la réalisation d'un prototype d'ID. Le dirigeant interrogé présente les grandes étapes de son processus interne comme suit :

*Le niveau -3 est celui de la recherche et de la validation d'informations. Le niveau -2 est celui du développement technique. Au niveau -1, le concept de produit ou le prototype est défini. Il peut dès lors être présenté au client pour des tests.*

Dans ce processus d'ID, les niveaux -2 et -1 sont les plus déterminants. À ces niveaux, les confrontations entre les différents acteurs donneront lieu à des controverses et des tensions. Pour mieux saisir le processus de l'ID, les trois volets cités sont décrits successivement.

##### 3.1.1. Les recherches et études (niveau -3)

Ce volet consiste essentiellement à rechercher et à valider des informations au sujet des matières premières entrant dans la fabrication du produit. Ces informations portent sur les aspects écologiques et sociaux de la matière, mais aussi sur sa disponibilité.

*Le principe chez nous est qu'avant de faire un produit, il faut être capable de défendre ses propriétés auprès de nos clients. Donc, je ne vais pas commencer un produit pour me rendre compte un an après que ses composants ont finalement des impacts sociaux et environnementaux négatifs. C'est pourquoi nous faisons beaucoup de recherches et d'études pendant trois ou quatre mois. On y accorde beaucoup de valeur.*

Les propos du dirigeant montrent que les aspects environnementaux et sociaux sont déterminants dès le début du processus de l'ID. Ils constituent des facteurs de différenciation importants et une source d'avantages

concurrentiels. Sans la présence de ces aspects, l'ID semble ne pas avoir de sens pour cette PME. Elle s'inscrit donc bien dans le profil des PME orientées vers la recherche d'avantages à travers des ID tel qu'identifié par Bos-Brouwers (2010) et Parker, Redmond et Simpson (2009). Comme le souligne le dirigeant, « *on est orienté vers des produits à haute valeur ajoutée dans lesquels on intègre des propriétés écologiques et qui tiennent compte des impacts sociaux négatifs* ».

Le volet des recherches et études constitue une phase du processus de l'ID au cours de laquelle la PME s'engage dans une démarche de quête et de validation d'informations. Pour ce faire, l'entreprise utilise une plateforme de communication en ligne ouverte au public permettant de recueillir des informations et des idées sur des matières à haute valeur écologique. Une équipe interne fait le tri des propositions et en retient quelques-unes qui feront l'objet de recherches plus poussées. À cet effet, le directeur de la recherche et développement prend contact avec son partenaire expert en DD afin d'évaluer les propriétés écologiques et les impacts sociaux des matières sélectionnées. Par exemple, une information mentionnait le bambou comme étant une matière première ayant une haute valeur écologique. Après des recherches avec les experts en DD, l'entreprise s'est rendu compte finalement que cela n'était pas le cas. Elle a alors abandonné cette idée. Lorsqu'un choix est fait sur une matière première, l'entreprise passe à l'étape du développement technique.

### 3.1.2. *Le développement technique (niveau -2)*

Cette phase du processus de l'ID fait intervenir différents acteurs (internes et externes) interagissant dans le but de développer le produit pour arriver à un prototype que le dirigeant qualifie de « *concept défini* ».

*On a une équipe de développement de produits en interne avec des ingénieurs, des techniciens et des designers. On a des laboratoires internes, mais on travaille aussi avec des laboratoires externes. Premièrement, il faut trouver de bons fournisseurs pour les matières. Les gens du développement de produit vont discuter avec différents fournisseurs pour voir comment les essayer. Deuxièmement, on ramène cette matière en*

*laboratoire pour voir ses performances. Si cela fonctionne, on essaie de la combiner avec d'autres matières. Troisièmement, on va travailler avec un autre partenaire qui lui est un teinturier qu'on met en contact avec le fournisseur de la matière. On va travailler ensemble tous les trois. Après cette étape, il ne manque plus qu'un designer pour faire juste un produit de base. On l'envoie par la suite au laboratoire pour des tests. À l'étape du développement technique, le défi se trouve dans la gestion de tout ce monde.*

Le volet du développement technique est une des deux étapes au cours de laquelle le dirigeant et son équipe établissent et entretiennent de multiples relations avec des acteurs venant d'horizons divers et ayant des points de vue différents. Ces aspects du processus de l'ID seront présentés en détail sur le plan de la confrontation des perspectives.

### 3.1.3. Le développement d'un prototype (niveau -1)

À ce niveau, la coopération avec les acteurs impliqués aboutit à un prototype d'ID présenté à un client qui le teste. Ce client, comme la plupart des principaux acteurs, devrait être un donneur d'ordres dans le secteur capable de porter ou de pousser le produit dans le marché une fois accepté.

*À un moment donné, quand on pense qu'on a un bon produit, on va voir un client clé. Mais avant, on va avoir des rencontres en interne. On va se dire, j'ai un produit innovateur que je suis en train de travailler et je suis rendu à un certain point où il faut que je le présente à un client parce que mon concept a été assez raffiné. On se demande s'il y a une valeur pour le marché. Pour ce faire, il faut s'associer avec un gros joueur. C'est un donneur d'ordres, un porteur. Et cela, c'est après avoir fait nos recherches, études et expériences techniques. On fait alors une liste de clients pour voir avec qui on pourrait s'associer.*

Dans ce volet comme dans le précédent, plusieurs rencontres et confrontations ont lieu entre les acteurs internes et externes de la PME. Ces derniers font valoir leurs préoccupations et leurs points de vue à partir de thèse et d'antithèse différentes.

Au total, il apparaît, à l'issue des entrevues réalisées à différents moments, que le processus partant des recherches et études jusqu'au développement d'un prototype est quasiment identique pour les quatre ID produites par cette entreprise. Les propos du dirigeant soutiennent d'ailleurs ces observations lorsqu'il qualifie ce processus de « système de développement de produit » propre à son entreprise. Dans ce processus, ce sont les phases du développement technique et du développement d'un prototype qui permettent de voir en quoi le processus d'ID s'apparente à un processus dialectique tel que suggéré dans le modèle théorique de la figure 3.2.

## 3.2. Les perspectives des acteurs

Le tableau 3.2 présente les acteurs impliqués dans le processus d'ID, leur rôle et leurs préoccupations dans ce processus ainsi que leur position sociale.

### 3.2.1. La PME (le dirigeant et son équipe)

Le dirigeant de PME et son équipe se sont imposés des principes en raison de convictions personnelles, mais aussi du contexte dans lequel évolue l'entreprise.

*Si personne ne faisait des produits soucieux du social et de l'environnement, il ne se passerait jamais rien. Il faut forcer la note. Notre entreprise est reconnue dans le marché pour ses produits écologiques. On sent une responsabilité d'amener ces produits. Et on espère que cela va créer un momentum. De plus, si on ne produit pas ces innovations, il se pourrait un jour que notre compétiteur le fasse. On est une entreprise orientée vers le développement durable et cela fait partie de notre ADN.*

**TABEAU 3.2**  
Acteurs du processus de l'ID

<b>Acteurs</b>	<b>Rôle</b>	<b>Préoccupations</b>	<b>Position sociale</b>
<i>La PME</i>	Président	Respect des quatre valeurs ou piliers	Dirigeant principal
	Directeur de la R-D	Recherche de matières écologiques	Gestionnaire des projets d'ID
	Directeur de la logistique	Transport et approvisionnement	Membre de l'équipe de projet
	Directeur de la comptabilité	Rendement sur investissement	Membre de l'équipe de projet
	Directeur du marketing	Approche client et marché à viser	Membre de l'équipe de projet
	Directrice du design	Valeur esthétique du produit	Membre de l'équipe de projet
<i>Acteurs de la chaîne logistique</i>	Clients industriels:		
	– distributeurs	Prix, valeur écologique et design	Donneur d'ordres
	– manufacturiers	Qualité, prix et valeur écologique	Donneur d'ordres
	– architectes designers	Design et valeur écologique	Donneur d'ordres
	Clients résidentiels (particuliers)	Prix, design et qualité	–
Fournisseurs	Quantité	Donneur d'ordres	
<i>Acteurs du réseau de soutien</i>	Entreprise de conseil en DD	Exigences sociales et environnementales	Appui, conseil
	Organisme de soutien technique	Analyse du cycle de vie des produits	Appui, conseil
	Institution régulatrice	Respect des normes environnementales et de sécurité	Réglementation

Dans ces conditions, la PME a mis en place un processus d'ID qui s'appuie sur quatre valeurs constituant « les piliers » (selon le dirigeant) de toutes ses décisions et actions stratégiques et qui teintent la perspective adoptée avec les autres acteurs : la valeur économique (coûts et prix), les valeurs environnementale et sociale, la valeur esthétique (design) et la valeur qualitative du produit. Ainsi, l'enjeu ou le défi principal de la PME est celui de parvenir à toujours produire des ID qui respectent ces valeurs.

Pour ce faire, outre la nécessité de faire intervenir des acteurs externes, il faut d'abord convaincre les membres de l'équipe chargée de développer l'ID d'aller dans cette direction. Selon le dirigeant, malgré le fait que les quatre piliers doivent guider leur décision, certains membres de l'équipe de projet priorisent essentiellement une perspective économique. Par exemple, le directeur de la comptabilité valorise le profit et, dans ce sens, s'impatiente du rendement des investissements et des revenus que peuvent générer ces ID. Néanmoins, d'autres membres de l'équipe, comme le directeur de la R-D, valorisent à la fois les aspects environnementaux, sociaux et économiques de l'ID. Les acteurs internes de l'entreprise ont donc des perspectives différentes.

### 3.2.2. *Les acteurs de la chaîne logistique*

Pour développer l'ID, la PME s'associe à ses partenaires « naturels », comme les fournisseurs. Ces derniers doivent avoir la matière première écologique disponible en permanence et être capables de la manipuler sans impacts environnementaux et sociaux négatifs. De plus, compte tenu de la faiblesse de son pouvoir et de son influence, la PME doit trouver des clients clés, des porteurs, de gros joueurs capables de pousser l'ID dans le marché. Ces clients sont surtout des distributeurs (qui vendent le produit en l'état à d'autres clients), des manufacturiers (qui utilisent le produit à d'autres fins ; par exemple, pour fabriquer des chaises) et les architectes designers (dont les choix influencent les tendances du marché). Quant aux clients issus du marché résidentiel, ce sont des particuliers. Ceux-ci ne constituent pas cependant la clientèle cible de la PME.

*Dans le résidentiel, on a essayé de voir si on doit aussi introduire des produits écologiques de la même façon que dans le marché du contrat qui nous a donné notre notoriété. On est leader dans ce marché. Dans le marché du contrat, il faut comprendre qu'il y a, par exemple, les administrations publiques, des clients de l'État de la Californie, des gens de LEED qui sont beaucoup plus éduqués et sensibles aux questions environnementales. Ce sont des organisations qui veulent montrer qu'elles sont orientées vers le DD. Elles reconnaissent la valeur des innovations vertes. Mais le résidentiel ne fonctionne pas au même rythme que le contrat.*

Les acteurs de la chaîne logistique sont principalement des grandes entreprises. Elles ont un pouvoir et une influence considérables dans le processus d'ID de la PME. Par exemple, le réseau d'architectes designers accorde plus d'importance à la qualité associée à la valeur esthétique (design) du produit avant toute autre valeur. Quant aux fournisseurs qui détiennent la matière première écologique, ils sont préoccupés par la quantité des commandes de la PME. Les demandes des clients du marché résidentiel concernent particulièrement le prix contrairement à celles des clients du marché du contrat (distributeurs, manufacturiers, architectes designers) qui varient selon le type de clients entre les valeurs environnementale, sociale et économique.

*Il faut savoir que nous avons deux types de clients dans le marché du contrat. Pour les distributeurs, c'est l'esthétique en premier, le prix en deuxième et la valeur écologique en troisième. Pour les manufacturiers, le plus important est de livrer le produit avec la qualité à temps afin de ne pas arrêter leur production. Mis à part le service et la qualité, ils vont mettre l'accent sur le prix, ensuite la valeur écologique et enfin, un peu d'esthétique. Mais il faut comprendre que si le produit n'est pas beau et écologique, je ne l'introduirais pas à cause des designers qui se préoccupent du look et de notre pilier environnemental et social.*

Finalement, dans ces conditions, la PME doit adapter ses produits aux besoins des acteurs qui priorisent diverses valeurs. Elle doit surtout trouver une meilleure façon de convaincre et de travailler avec ces derniers en tenant compte cependant des exigences légales et des conseils avisés des acteurs du réseau de soutien provenant plus du monde environnemental et social.

### 3.2.3. Les acteurs du réseau de soutien

Compte tenu de son manque de connaissances dans le domaine de l'innovation et en particulier du DD, la PME doit faire intervenir d'autres acteurs externes. Il s'agit 1) des acteurs experts en environnement tels qu'une entreprise de conseil très connue sur le plan international dans le domaine du DD et 2) des experts des aspects sociaux comme un organisme public de soutien technique spécialisé dans le développement d'innovation. À ces acteurs, il faut aussi ajouter ceux chargés de veiller au respect des normes environnementales et de sécurité dans le secteur. Ce sont souvent des agences gouvernementales de régulation.

*Dans notre démarche d'analyse de tout notre processus, nous sommes associés à une entreprise d'experts en développement durable. Cette entreprise fait l'inventaire et l'audit de tous les produits chimiques qui vont toucher à notre produit. On est aussi associé à des experts en développement de produit. Ceux-ci nous aident à respecter un cycle de vie perpétuel<sup>5</sup> (du « berceau au berceau ») dans chacun de nos projets d'innovation environnementale. C'est quelque chose qui nous intéresse parce qu'on n'a pas de connaissances à ce niveau-là. C'est un niveau supérieur à l'analyse du cycle de vie. Cette démarche nous permet de surveiller notre empreinte environnementale et sociale.*

À l'issue de l'identification des acteurs impliqués dans le processus d'ID de la PME étudiée, il est possible de voir que ceux-ci sont multiples et présentent des perspectives différentes. Ces acteurs ont surtout des positions sociales distinctes, certains ayant plus de pouvoir et d'influence que d'autres dans le processus.

Ainsi, lors des confrontations, le dirigeant devra gérer les relations avec tous ces acteurs aux perspectives différentes en tenant compte de leurs positions sociales et de ses propres intérêts. Dans ces conditions,

.....

5. C'est un processus qui prend en compte les impacts environnementaux et sociaux d'un produit à partir de son approvisionnement en matières premières, sa fabrication, son utilisation par le consommateur final et le recyclage. C'est donc un processus dans lequel le produit est perpétuellement recyclable dans un circuit fermé alors appelé circuit du « berceau au berceau » (*cradle to cradle*).

comment se fait la confrontation des acteurs et de leurs perspectives sur le plan des phases de développement technique et de développement du prototype?

### 3.3. La confrontation des perspectives

Pour illustrer les confrontations entre les perspectives, les extraits qui nous semblent être les plus évocateurs sont mis en évidence. Ces exemples n'ont pas de liens directs entre eux et ne sont pas traités dans une séquence temporelle.

#### 3.3.1. *Le développement technique*

Dans cette phase du processus, les acteurs internes et externes qui se confrontent sont respectivement les directeurs de la R-D et de la logistique, les fournisseurs et les acteurs du réseau de soutien. Les extraits d'entrevue suivants donnent une illustration des confrontations qui ont eu lieu entre la PME et ces acteurs durant le processus de l'ID-3.

Après nos recherches et études, nous avons trouvé une résine écologique importante entrant dans la fabrication de notre produit. On s'est tourné vers les experts en DD pour nous aider à trouver un fournisseur. Grâce à ces derniers, mon directeur de la R-D a eu des discussions avec un fournisseur en Colombie sur les aspects écologiques et techniques de la matière dont on a reçu une certaine quantité. La texturisation faite par celui-ci et qui donne une élongation, une stabilité à la matière, ne fonctionnait pas avec nos équipements. Alors que je veux 3% d'élongation, lui m'impose pour cela que je commande une grande quantité. Or l'entreprise n'a pas d'argent à donner pour deux tonnes de matières que je veux juste essayer.

Le directeur de la R-D est surtout préoccupé par les propriétés écologiques de la matière qu'il souhaite tester. Autrement dit, pour impliquer le fournisseur dans le processus d'ID, ce dernier veut s'assurer de la valeur

environnementale des matières. C'est compte tenu d'abord de cette préoccupation qu'il propose au fournisseur de commander de petites quantités. Pour prendre en compte les demandes de la PME, le fournisseur, quant à lui, exige selon ses normes que celle-ci commande une quantité minimale de matières. Pour le fournisseur, une commande en dessous d'une certaine quantité (deux tonnes) ne lui permet pas d'être économiquement rentable. Les confrontations se font dans un contexte où les acteurs sont éloignés (Canada – Colombie) et ne communiquent que par téléphone. Dans ces conditions, toute action peut être coûteuse en temps, en argent et sans doute en ressources humaines. Ainsi, deux perspectives s'affrontent : commander une quantité importante (thèse) en ce qui concerne le fournisseur, d'une part, et, d'autre part, tester un produit pour s'assurer de sa valeur environnementale (antithèse). Pour que ces thèse et antithèse en confrontation trouvent un terrain d'entente, il faut l'intervention d'un troisième acteur, l'entreprise de conseil ou d'experts en DD.

*Tout se passe au téléphone et je fais intervenir les experts en DD pour qu'ils m'aident à convaincre le fournisseur. Cela n'a pas été aussi simple, parce qu'il a fallu beaucoup de discussions, d'échanges, d'interventions pour le convaincre qu'il y a un business là-dedans avant qu'il s'y mette. Finalement, les experts réussissent à le convaincre et le fournisseur me fait un lot d'échantillon qui fonctionne. C'est ainsi que tout a démarré avec un lot de 2 000 livres.*

Les confrontations ne s'arrêtent pas à ce niveau. Dans un contexte d'éloignement physique, il faut l'intervention du directeur de la logistique. Contrairement au dirigeant principal et au directeur de la R-D, celui-ci fait partie de ceux qui ne croient pas aux ID, avançant ainsi différents arguments s'appuyant sur une perspective économique pour se justifier. Des confrontations auront aussi lieu entre le directeur de la logistique, celui de la R-D et le fournisseur.

*Le directeur de la logistique s'énervait parce qu'il nous disait : « Qu'est-ce que vous êtes en train de faire, ça ne marchera pas au niveau du supply chain. Ce fournisseur t'a fait un lot de 2 000 livres, il est en Colombie, comment va-t-on faire pour amener ça ici ? » À ce stade du processus, on continue d'avoir ces débats. Quand on introduit de nouveaux produits écologiques avec de nouvelles matières à mettre dans l'inventaire, les gens*

*de la logistique me disent : « Non, on ne les met pas dans l'inventaire tant qu'on n'a pas de clients. » On leur dit : « Mais si tu ne les mets pas dans l'inventaire, tu n'auras jamais de clients non plus. » Finalement, cela a pris plusieurs rencontres au téléphone entre les gens de la logistique et le fournisseur qui les a rassurés.*

Cet extrait présente une confrontation à l'intérieur d'une même perspective, soit la perspective plus industrielle et économique. Le directeur de la logistique valorise des aspects économiques liés au coût de transport d'une grande quantité de matières alors que le produit final n'a pas fait ses preuves en termes de rentabilité. Et le directeur de la R-D veut prendre le risque de tester la matière écologique entrant dans la fabrication du produit final. Dans ces conditions, il faudra l'intervention d'un troisième acteur. Dans le cas étudié, c'était le fournisseur en question, acteur extérieur à l'entreprise qui auparavant hésitait à s'impliquer dans le processus. Ce genre de confrontation se poursuit aussi lors du développement du prototype d'ID. D'autres exemples, mettant en scène d'autres acteurs, permettent de l'illustrer.

### 3.3.2. Le développement du prototype d'ID

Pour cet exemple, les acteurs internes et externes sont respectivement le dirigeant principal, ses directeurs de la R-D, du design, du marketing et de la comptabilité ainsi que les clients. Selon le dirigeant principal, les premières confrontations se font d'abord en interne, où chacun vient avec ses « paradigmes ». Ces confrontations donnent lieu à des débats sur l'approche-client à adopter.

*Le directeur de la R-D et moi voulons une approche intime avec le client pour mieux lui montrer la valeur écologique et sociale du produit. Mais sur le terrain, ce n'est pas nous qui allons le faire. Ceux qui vont le faire sur le terrain, ce sont les designers et le marketing qui pensent complètement différemment de nous. Pour ces derniers, il faut faire l'approche produit de masse qu'on va montrer à tout le monde : « Plus il y aura de monde pour les choisir, mieux cela va être pour nous. » Nous, nous disons : « Non, tu vas t'asseoir avec ce client et tu vas développer **one by one**. » Les gens au front ne pensent pas comme les gens en arrière. Les gens de la première ligne ne veulent pas utiliser le même fusil que nous. Il faut*

*vraiment les emmener avec nous. C'est souvent le vice-président qui va le faire en se promenant d'un bord à un autre. Si cela ne marche pas, je suis malheureusement obligé d'être autocratique.*

À l'intérieur de la PME, deux thèses s'affrontent : 1) les partisans d'une approche intime avec le client en raison des propriétés (environnementales et sociales) du prototype d'ID qu'il faut parvenir à expliquer selon les sensibilités du client et 2) les partisans d'une approche de masse, beaucoup plus près d'une logique strictement économique considérant que les clients ont des besoins identiques. L'entente survient de façon négociée à travers l'intervention du vice-président ou, imposée (ultimement) par le dirigeant principal en raison de sa position dans la PME.

À l'extérieur de la PME, il existe aussi des confrontations avec les clients. Certes, les débats tournent autour du prix et du design du produit, mais les valeurs environnementale et sociale restent un élément incontournable. Les clients ne perçoivent pas cette valeur parce qu'ils ont d'autres préoccupations.

*Le principe est de convaincre le client de la valeur 100% écologique du produit. Dans le marché du résidentiel, le client est d'abord préoccupé par le prix. Comme je le disais notre innovation entièrement écologique [ID-2] a marché parce qu'on avait un réseau d'architectes designers externes préoccupés par le design et la valeur écologique qui le poussait dans le marché du contrat. Mais avec le marché du résidentiel, on est obligé de faire un produit hybride et la capacité de recyclage de ce produit n'est pas bonne. Finalement, au niveau du résidentiel on a assez de questionnements qui nous amènent à réduire nos critères internes pour que ces produits-là entrent dans notre portefeuille de produits 100% écologiques tout en satisfaisant le client.*

Pour arriver à dénouer les tensions lors des confrontations, le dirigeant et son équipe font des concessions (comme dans l'extrait ci-dessus) tout en restant cohérents avec les principes de leur entreprise et utilisent différents moyens pour faire converger les perspectives. Ces moyens consistent à 1) développer une approche intime avec les partenaires, 2) impliquer des intermédiaires crédibles aux yeux de tous les acteurs et 3) identifier des porteurs de l'ID qui ont du pouvoir et de l'influence. D'autres exemples permettent de soutenir avec plus de force ces observations.

### 3.4. La convergence des perspectives

Pour rappel, selon notre modèle théorique, la confrontation peut donner lieu à une convergence des perspectives. Pour y arriver, le dirigeant et son équipe vont mettre en place un ensemble d'approches de gestion des relations avec les acteurs externes. Pour illustrer cette étape du processus, nous présentons d'autres extraits qui, sans être directement en lien avec les exemples précédents, s'inscrivent dans la même logique.

#### 3.4.1. Développer une approche intime

La PME revisite son approche avec ses partenaires, notamment sur le plan de l'argumentaire et de l'implication tout au long du processus. Toute cette approche s'appuie sur un développement intime avec ces derniers. Autrement dit, les acteurs partenaires sont impliqués dans le processus de l'ID depuis le développement technique jusqu'au développement du prototype d'ID.

*Lorsque nous mettions en avant l'argument écologique, le client [les architectes designers] ne le comprenait pas et souvent n'y croyait pas. Il était plutôt intéressé par le design. La démarche était donc de concevoir les produits écologiques en impliquant les designers [la directrice du design en interne et les architectes designers externes] en début et tout au long du processus. Il s'agissait en plus de former nos vendeurs pour qu'ils soient capables d'avancer des arguments convaincants sur les propriétés du produit. Nous privilégions en fait le développement intime avec nos partenaires.*

#### 3.4.2. Impliquer des intermédiaires crédibles

Les intermédiaires sont impliqués aussi bien dans le volet du développement du prototype d'ID que dans celui du développement technique. Certains sont mobilisés quand il s'agit de dénouer des tensions lors des confrontations comme les experts en DD. Par exemple, dans le volet du développement technique de l'ID-2, ceux-ci sont intervenus à maintes reprises.

*Nos ingénieurs avaient besoin de connaître la composition chimique des colorants utilisés dans nos produits. Pour avoir cette information, il fallait rencontrer notre fournisseur de colorants écologiques. Celui-ci a refusé de nous donner l'information prétextant que c'était sa propriété. Nous avons fait appel à notre partenaire, l'entreprise d'experts en développement durable, d'ailleurs réputé dans ce domaine au niveau international. Celui-ci a discuté avec le fournisseur au niveau de son top management pour lui expliquer la raison pour laquelle nous avons besoin de cette information. On a réussi à avoir une entente à trois selon laquelle les experts auront toute l'information. Il a fallu donc l'intervention de ceux-ci pour les convaincre.*

Cet épisode présente une confrontation sur la nature confidentielle des procédés échangés, mais illustre surtout la nécessité de la présence d'autres acteurs qui interviennent pour faciliter les relations entre des partenaires aux perspectives opposées. Cependant, les intermédiaires doivent avoir une certaine crédibilité auprès de l'ensemble des acteurs. Dans certains cas, il faut observer que ces intermédiaires sont de puissants porteurs de l'ID pour la PME.

### 3.4.3. Identifier des porteurs de l'ID

Consciente de ses capacités limitées, la PME doit trouver un gros joueur, un donneur d'ordres capable de porter l'ID dans le marché et d'ainsi faire coïncider les perspectives producteurs-clients. Dans le processus d'ID de la PME étudiée, il existe des porteurs de l'ID valorisant différents aspects de celle-ci. Ce sont généralement de grandes entreprises (p. ex., les clients, les fournisseurs), des réseaux d'acteurs (p. ex., les architectes designers) ou des experts en environnement (p. ex., l'entreprise d'experts en DD) suffisamment puissants et influents pour pousser l'ID.

## 4. Discussion

En définitive, nous pouvons avancer que le modèle théorique suggéré présente des éléments pertinents pour l'étude d'un processus d'ID en contexte de PME. D'abord, rappelons que la suite des étapes pour développer une ID

est quasiment identique pour les quatre ID produites par cette entreprise. Puis, soulignons que le modèle dialectique de l'innovation étendu à l'ID permet de considérer l'existence de confrontations et finalement, d'une forme d'accord ou de convergence des perspectives (synthèse) entre des acteurs aux perspectives d'abord différentes. Observons par ailleurs que dans certains cas ce ne sont pas des « contradictions » entre des perspectives, mais des désaccords souvent à l'intérieur d'une même perspective qui donnent vie aux confrontations.

Dans ce contexte, à la question de savoir comment les ID sont produites, les éléments de réponse suivants peuvent être apportés.

1. Sur le plan des recherches et études :

- l'entreprise met en place un système ou une plateforme de communication ouverte au public lui permettant de recueillir des informations et des idées sur des matières premières à haute valeur écologique. Cette démarche peut être alors considérée comme un processus de veille informationnelle sur le DD ;
- ces informations ou les idées retenues sont validées auprès d'experts sur les questions de DD ou d'innovation. Cette démarche permet à l'entreprise de s'assurer de la valeur « durable » des matières premières essentielles à la fabrication du produit final.

2. Sur le plan du développement technique :

- chaque processus d'ID met en scène des employés, des clients (manufacturiers, distributeurs, architectes designers), des fournisseurs de matières écologiques, des experts en DD et en développement de produit ;
- la confrontation et la convergence des perspectives de ces acteurs sont en fait nécessaires à la réalisation d'un tel projet. La confrontation ouvre des espaces d'interactions et de dialogue où se font

des débats. Et la recherche d'une convergence des perspectives permet de résoudre des tensions et même des conflits entre des acteurs issus d'horizons divers.

### 3. Sur le plan du développement d'un prototype d'ID :

- de leur côté, le dirigeant de PME et son équipe, initiateurs de ces espaces, élaborent un prototype d'ID qui leur servira de véhicule pour attirer d'autres acteurs capables de contribuer à la réalisation du produit final;
- la complexité et le coût d'un tel projet pour une PME impliquent nécessairement la participation d'intermédiaires crédibles et de porteurs de l'ID qui ont un pouvoir et une influence dans le marché.

Le processus d'ID tel que présenté ressemble finalement à une suite de recherche de compromis, d'une part, et de construction de réseau, d'autre part. Car, afin de faciliter la réalisation du projet d'ID, les acteurs doivent négocier des ententes, signer des accords incluant des concessions mutuelles sur les enjeux qui les préoccupent ou sur leurs préoccupations individuelles. Pour construire ce compromis, ils devront déployer des mécanismes permettant de mobiliser et lier les acteurs clés (porteurs de l'ID, intermédiaires crédibles, autres acteurs), de comprendre et intégrer leurs demandes et de les intéresser au projet.

Les résultats de cette étude montrent aux dirigeants de PME qui souhaitent s'orienter vers l'ID que celle-ci est un processus très souvent complexe, incertain et surtout dialectique. La réalisation de l'ID passe par le déploiement de moyens permettant de gérer les confrontations afin de parvenir à une convergence des perspectives, dont ceux de développer une approche plus intime avec ses partenaires, d'impliquer des partenaires crédibles aux yeux des autres et d'utiliser le pouvoir d'un porteur d'innovation pour rejoindre ses divers publics.

Quant aux chercheurs, le cas présenté soutient la pertinence de l'étude des ID sous l'angle du processus dialectique de l'innovation de Van de Ven. Cette perspective pourra être enrichie des stratégies d'acteurs décrites précédemment.

Finalement, dans une visée de formation, la juxtaposition d'un cadre théorique à un cas détaillé qui l'illustre fournira un matériel qui soutiendra les analyses, les discussions et les débats nécessaires au transfert des connaissances.

## Conclusion

Le modèle dialectique du processus de l'innovation de Van de Ven et Poole (1995) considère l'innovation comme un processus se construisant entre des acteurs multiples aux perspectives pluralistes. Pour réaliser l'innovation, ceux-ci sont amenés à se confronter en vue de parvenir à une forme d'accord temporaire. Les résultats de l'étude de cas ont permis de démontrer que ce modèle peut être étendu aux ID. Il offre ainsi un cadre de base permettant de comprendre un processus d'ID.

Cela étant dit, il faut reconnaître que cette étude souffre de limites au plan méthodologique, notamment en ce qui concerne *a)* la méthode de l'étude de cas unique, *b)* l'analyse statique et *ex post* des processus d'ID et *c)* le fait que les entrevues ont été menées auprès d'un acteur unique. D'abord, la portée du cas unique ne permet pas de généraliser ses résultats. Un échantillon plus large ou une étude de cas multiples aurait permis une réplification d'un cas à un autre. Ensuite, l'analyse statique et *ex post* des processus d'ID oblige le chercheur à se fier à la mémoire du répondant. L'idéal aurait été de suivre les processus d'ID en train de se produire. Finalement, les entrevues ont été menées auprès du dirigeant de la PME. Par conséquent, seules ses perceptions ont été prises en compte dans l'analyse des résultats. Étant donné que chaque processus d'ID mettait en jeu plusieurs acteurs clés identifiés, des entrevues auraient pu être conduites auprès d'acteurs autres que le dirigeant. Dans ce sens, la diversité des perceptions aurait contribué à enrichir l'analyse.

## Questions

### *Portant sur le chapitre*

1. En utilisant le tableau 3.2, veuillez identifier les multiples acteurs et leur perspective particulière en présence et le défi managérial que cela représente de vouloir les mobiliser dans un même projet.

### *Sur d'autres avenues de recherche*

2. En utilisant le texte « Négocier la courbe de l'entrepreneuriat durable » que vous trouverez sur le site de veille informationnelle Vigie-PME <<http://www.vigiepme.org>>, discutez de l'observation suivante :

Consciente de ses capacités limitées, la PME doit trouver un gros joueur, un donneur d'ordres capable de porter l'ID dans le marché. Dans le processus d'ID de la PME étudiée, il existe un porteur de l'ID pour chaque catégorie d'acteurs, c'est-à-dire les clients manufacturiers et distributeurs, les fournisseurs, les designers et les acteurs environnementaux et sociaux. Ce sont généralement de grandes entreprises (p. ex., les clients, les fournisseurs) ou des réseaux d'acteurs (p. ex., les designers) suffisamment puissants et influents pour pousser l'ID.

### *Portant sur la cohérence du système mis en place*

3. En utilisant le texte « La responsabilité sociale programmée dans le GPS des PME performantes » que vous trouverez sur le site de veille informationnelle Vigie-PME <<http://www.vigiepme.org>>, discutez de la cohérence du système mis en place par la PME décrite.

## Bibliographie

- ARMSTONG, M., A. LAVOIE, P. PETKOV, C. POHLMANN et D. SMITH** (2007). *Objectif éco-prospérité : les perspectives des PME sur l'environnement*, Toronto, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI).
- BOS-BROUWERS, H.E.J.** (2009). « Corporate sustainability and innovation in SMEs : Evidence of themes and activities in practice », *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, n° 7, p. 417-435.
- BOS-BROUWERS, H.E.J.** (2010). *Sustainable Innovation Processes Within Small and Medium-Sized Enterprises*, Amsterdam, VU University Amsterdam.
- BRIO, J.A.D. et B. JUNQUERA** (2003). « A review of the literature on environmental innovation management in SMEs : Implications for public policies », *Technovation*, vol. 23, n° 12, p. 939-948.
- DANGELICO, R.M. et D. PUJARI** (2010). « Mainstreaming green product innovation : Why and how companies integrate environmental sustainability », *Journal of Business Ethics*, vol. 95, n° 3, p. 471-486.
- GOMBAULT, M. et S. VERSTEEGE** (1999). « Cleaner production in SMEs through a partnership with (local) authorities : Successes from the Netherlands », *Journal of Cleaner Production*, vol. 7, p. 249-261.
- HALL, J. et H. VREDENBURG** (2003). « The challenges of innovating for sustainable development », *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, n° 1, p. 61-68.
- HARTMAN, C.L., P.S. HOFMAN et E.R. STAFFORD** (1999). « Partnership : A path to sustainability », *Business Strategy and the Environment*, vol. 8, p. 255-266.
- HORBACH, J.** (2008). « Determinants of environmental innovation. New evidence from German panel data sources », *Research Policy*, vol. 37, p. 163-173.
- JENKINS, H.** (2009). « A "business opportunity" model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises », *Business Ethics : A European Review*, vol. 18, n° 1, p. 21-36.
- KLEWITZ, J., A. ZEYEN et E.G. HANSEN** (2012). « Intermediaries driving eco-innovation in SMEs : A qualitative investigation », *European Journal of Innovation Management*, vol. 15, n° 4, p. 442-467.
- NETWORK BUSINESS FOR SUSTAINABILITY – NBS** (2012). *Innovating for Sustainability : A Guide for Executives*, Londres, Network for Business Sustainability, <[www.nbs.net/knowledge](http://www.nbs.net/knowledge)>.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES – OCDE** (2010). *L'éco-innovation dans l'industrie : favoriser la croissance verte*, Paris, Éditions OCDE.
- PARKER, C.M., J. REDMOND et M. SIMPSON** (2009). « A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements », *Environment and Planning C : Government and Policy*, vol. 27, p. 279-301.
- PASQUERO, J.** (2008). « Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste », *Management international*, vol. 12, n° 2, p. 27-47.

**POOLE, M.S. et A.H. VAN DE VEN** (2004). « Theories of organizational change and innovation processes », dans M.S. Poole et A.H. Van de Ven (dir.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*, New York, Oxford University Press, p. 374-402.

**PORTER, M.E. et C. VAN DER LINDE** (1995). « Green and competitive : Ending the stalemate », *Harvard Business Review*, vol. 73, p. 120-134.

**PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR L'ENVIRONNEMENT – PNUE** (2006). *Emplois verts : pour un travail décent pour un monde durable à faibles émissions de carbone*, rapport du Programme des Nations Unies pour l'environnement, <[http://www.unep.org/labour\\_environment/PDFs/Greenjobs/UNEP-Green-Jobs-Summary-fre.pdf](http://www.unep.org/labour_environment/PDFs/Greenjobs/UNEP-Green-Jobs-Summary-fre.pdf)>.

**RENNINGS, K.** (2000). « Redefining innovation – Eco-innovation research and the contribution from ecological economics », *Ecological Economics*, vol. 32, n° 2, p. 319-332.

**RING, P.S. et A.H. VAN DE VEN** (2000). « Formal and informal dimension of transactions », dans A.H. Van de Ven, H.L. Angle et M.S. Poole (dir.), *Research on the Management of Innovation : The Minnesota Studies*, New York, Ballinger et Harper & Row, p. 171-192.

**SARKIS, J., J.J. CORDEIRO et D.A.V. BRUST** (2010). « Facilitating sustainable innovation through collaboration », dans J. Sarkis (dir.), *Facilitating Sustainable Innovation through Collaboration : A Multi-Stakeholder Perspective*, Dordrecht, Springer, p. 1-16.

**VAN DE VEN, A.H.** (1986). « Central problem in the management of innovation », *Management Sciences*, vol. 32, n° 5, p. 590-607.

**VAN DE VEN, A.H., H.L. ANGLE et M.S. POOLE** (dir.) (2000). *Research on the Management of Innovation : The Minnesota Studies*, New York, Ballinger et Harper & Row.

**VAN DE VEN, A.H. et M.S. POOLE** (1995). « Explaining development and change in organizations », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 510-540.

**YARAHMADI, M. et P.G. HIGGINS** (2012). « Motivations towards environmental innovation : A conceptual framework for multiparty cooperation », *European Journal of Innovation Management*, vol. 15, n° 4, p. 400-420.



# Des produits développés à plusieurs dans une équipe virtuelle

## L'importance des relations intergroupes et interorganisations

Michel Trépanier et Pierre-Marc Gosselin

### Objectifs pédagogiques

*Le cas étudié dans ce chapitre permet de porter un regard sur les dimensions organisationnelles des équipes virtuelles de développement de produits. Dans notre étude de cas, nous voulons montrer que bien qu'elles soient trop souvent négligées par les chercheurs ainsi que par les gestionnaires, elles jouent un rôle déterminant dans le bon fonctionnement de telles équipes. Ce faisant, nous voulons aussi aborder la question de l'utilisation des « bonnes pratiques » identifiées dans la littérature. Nous verrons que pour juger de leur pertinence, il faut prendre en considération la manière dont les résultats sur lesquels elles s'appuient ont été obtenus. Notre étude de cas montre que les méthodologies de type expérimental souvent utilisées pour étudier les équipes virtuelles laissent dans l'ombre les dimensions organisationnelles. Elles conduisent ainsi le chercheur et le gestionnaire à accorder beaucoup trop d'importance aux technologies de communication utilisées pour réunir les membres de ces équipes ainsi qu'aux caractéristiques personnelles des individus qui les composent.*

*L'accent mis sur ces deux composantes conduit à présenter un portrait indûment complexe de la mise en œuvre d'une équipe virtuelle de développement de produits et contribue à lui donner une image de relative inaccessibilité.*

En développement de produits, l'idée selon laquelle il faut diversifier les équipes qui prennent en charge le processus qui mène aux innovations de produits fait presque consensus. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à mettre sur pied des équipes de développement de produits (DP) réunissant des personnes dont les expertises, les connaissances et les savoir-faire sont différents (Büyüközkan et Arsenyan, 2012). Dans plusieurs cas, la diversité des équipes de DP est non seulement le fait des individus, mais également une caractéristique de niveau organisationnel puisqu'elles réunissent des organisations différentes et indépendantes. On parle alors de codéveloppement de produits (Co-DP).

En fait, les équipes de DP qui ont ces caractéristiques favorisent tout simplement une meilleure prise en considération des différentes composantes d'une innovation : le financement, le design, le coût, la production, les normes et les standards, la commercialisation, les besoins et les demandes particuliers des distributeurs et des détaillants, les besoins et les demandes particuliers des usagers, etc. Puisque la réussite d'une innovation exige l'alignement de considérations hétérogènes, la présence et l'implication de ces différents points de vue au sein d'une équipe de DP a le potentiel d'aider à mieux arrimer et les intégrer, d'entrée de jeu, « dans » le nouveau produit.

Dans la foulée de cette montée en force des équipes de DP diversifiées, le recours à des équipes virtuelles a connu, en parallèle avec le déploiement des technologies de l'information (TI), un développement constant et assez important depuis le début des années 1990 (Lepsinger et DeRosa, 2010). Ici aussi, l'idée de base est relativement simple : réunir autour d'une tâche ou d'un projet, grâce à des technologies de communication à distance, des

individus et des organisations qui sont géographiquement et institutionnellement « extérieurs » à l'entreprise responsable de celui-ci. L'équipe virtuelle peut fonctionner en mode simultané (synchrone) ou différé (asynchrone).

La présente étude de cas porte son attention sur une expérience d'équipe virtuelle de DP mise en œuvre dans un réseau de sous-traitance de l'industrie du meuble. Elle permet d'abord de s'interroger sur la pertinence et la faisabilité de l'équipe virtuelle dans une industrie traditionnelle et moins technologique que les entreprises de haute technologie (industrie du logiciel, secteur de l'automobile ou de l'aéronautique, etc.) où on utilise habituellement cette façon de travailler. Ensuite, elle ouvre la porte à un examen de l'utilisation des équipes virtuelles dans un contexte de sous-traitance. Puisque ni l'une ni l'autre de ces situations n'a reçu beaucoup d'attention de la part des chercheurs ou des praticiens et qu'il s'agit d'un contexte d'utilisation assez typique pour les PME, la présente étude de cas s'avère pertinente tant d'un point de vue scientifique que pratique.

## **1. Que sait-on du DP en collaboration et des équipes virtuelles ?**

Le volume de travaux portant sur le Co-DP ou les équipes virtuelles est tel qu'il ne saurait être question d'en présenter ici une recension un tant soit peu exhaustive. Nous nous en tiendrons plutôt à identifier quelques constats autour desquels existe un certain consensus et qui, d'une part, aident le chercheur à comprendre une expérience comme le Webforum et, d'autre part, peuvent servir de guides au gestionnaire qui souhaiterait implanter un tel outil de travail dans son organisation.

De façon générale, on s'entend pour dire que l'équipe virtuelle est une « équipe dont les membres utilisent, à des degrés divers, les technologies de l'information afin de pouvoir travailler ensemble au-delà des frontières géographiques, temporelles et relationnelles pour accomplir une tâche interdépendante » (Martins, Gilson et Maynard, 2004, p. 808). Déjà dans cette

définition, le chercheur et le gestionnaire trouvent des indications quant aux principales caractéristiques de l'équipe virtuelle de Co-DP : la diversité et la dispersion des membres, leurs interactions, l'utilisation des TI.

Mettre en place une équipe virtuelle de DP, c'est toujours choisir ceux et celles qui en feront partie et les travaux existants s'intéressent donc beaucoup à la composition des équipes ainsi qu'à l'identification/sélection des participants. Souvent, les constats portent sur la question de la « nécessaire, mais difficile » diversité. Plusieurs études montrent que les équipes composées d'individus ayant des expertises, des savoirs, des savoir-faire et des expériences différentes favorisent la production plus rapide d'innovations qui souvent ont, en plus, un degré de nouveauté plus élevé (Ancona et Caldwell, 1992; Brown et Eisenhardt, 1995; Van der Vegt et Bunderson, 2005). À la condition expresse qu'elles aient une forte identité collective, les équipes réunissant des individus appartenant à différents départements et à différentes organisations sont elles aussi réputées avoir un effet positif sur l'innovation (Bantel et Jackson, 1989; Brown et Eisenhardt, 1995; Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999; Van der Vegt et Bunderson, 2005). Cela dit, sans cet esprit de corps, la diversité au sein d'une équipe peut être source d'incompréhensions, de tensions ou de conflits et son effet sur la performance sera alors nul ou même négatif (Sivasubramaniam, Liebowitz et Lackman, 2012; Webber et Donahue, 2001).

Dans ce contexte, faute d'observer une relation simple et « toujours positive » entre diversité et performance en innovation, les chercheurs se demandent plutôt dans quelles circonstances et de quelle manière la diversité des équipes a un impact positif (Van der Vegt et Bunderson, 2005; Roberge et Van Dick, 2010). Sauf quelques exceptions (voir, par exemple, Jackson, 1999; Van der Vegt et Bunderson, 2005), les auteurs attirent l'attention sur le soin qui doit être apporté à la sélection de personnes partageant des caractéristiques psychologiques (personnalité, valeurs, attitudes, etc.) et sociodémographiques (genre, race, éducation, etc.) semblables. En général, le regard des chercheurs porte essentiellement sur les individus et leurs « recommandations » vont dans ce sens (Martins, Gilson et Maynard, 2004; Roberge et Van Dick, 2010).

Dans une équipe virtuelle de DP, les interactions entre les membres suscitent beaucoup d'attention de la part des chercheurs et des gestionnaires. On ne forme pas une équipe pour que personne ne se parle ou n'échange ! De façon générale, on peut dire que les études s'intéressent le plus souvent à ce qui permet ou favorise des échanges qui, à leur tour, permettent d'atteindre les objectifs visés. Ainsi, tout ce qui nuit aux « bonnes » communications retient l'attention et la littérature propose en corollaire une longue liste de moyens de mitigation (Powell, Piccoli et Ives, 2004, p. 11). Pour aborder ces questions, Martins, Gilson et Maynard (2004, p. 812) identifient trois types de processus : les processus de planification (mission, objectifs, choix des TI, etc.), les processus dynamiques (communication, participation, coordination, suivi de projet, gestion de l'information, etc.) et les processus interpersonnels (conflit, compétition, cohésion, confiance, coopération, collaboration, intégration, identification, etc.).

Sur le plan de la planification, l'identification et la diffusion d'objectifs clairs créent des conditions propices à la communication dans la mesure où elles favorisent l'engagement des membres de l'équipe et la cohésion dans leurs actions (Huang *et al.*, 2002, cités dans Martins, Gilson et Maynard, 2004). Le choix des TI a lui aussi des répercussions, parce qu'en général, les TI posent des difficultés quant à la capacité des membres à échanger de l'information « riche » (contextualisée, tacite, non verbale, etc.), elles sont susceptibles de nuire aux échanges et d'entraîner des ambiguïtés qui diminuent la qualité des relations entre les membres de même que celle des contenus produits par l'équipe (McDonough, Kahn et Barczak, 2001, cités dans Powell, Piccoli et Ives, 2004).

Les travaux sur les processus dynamiques s'intéressent au volume et aux types de communication. Règle générale, les échanges d'information sont moins nombreux dans les équipes virtuelles (Strauss, 1996, cité dans Martins, Gilson et Maynard, 2004) et les communications sont plus directement et exclusivement centrées sur les tâches à accomplir (Bordia, DiFonzo et Chang, 1999, cités dans Martins, Gilson et Maynard, 2004). Globalement, ces deux caractéristiques affectent négativement la performance des équipes parce qu'elles réduisent le « brassage d'idées ».

Par ailleurs, les équipes virtuelles ont tendance à atténuer les différences de statut entre les participants et notamment, dans les équipes où les TI ne permettent pas un contact visuel, elles favorisent une participation plus large et un engagement plus grand (Strauss, 1996, cité dans Martins, Gilson et Maynard, 2004). Évidemment, la coordination des communications par-delà les fuseaux horaires et les horaires personnels des participants est un embarras et les solutions proposées consistent souvent à prévoir dès le début d'un projet le calendrier des rencontres ou des activités (Dubé, 2008).

Les travaux sur les processus interpersonnels ont mis en évidence les obstacles qui se dressent dans la mise en relation des individus qui composent une équipe virtuelle. Parce qu'elles sont moins favorables à la création de liens forts (au sens de Granoveter, 1982), les équipes virtuelles se révèlent moins performantes au plan socioémotif (Lurey et Raisinhangani, 2001, cités dans Powell, Piccoli et Ives, 2004) et, conséquemment, parviennent moins bien que les équipes traditionnelles à développer la confiance et la cohésion qui sont si importantes pour assurer la multiplication et la qualité des échanges. Pour nombre d'auteurs, la solution se trouve dans une rencontre face-à-face en début de projet et la planification de quelques rencontres de ce type, périodiquement, en cours de projet (voir, entre autres, Dubé et Robey, 2008; Dubé, 2008). De tous les thèmes reliés aux processus interpersonnels, la confiance est sans doute celui duquel les chercheurs ont le plus parlé et, dans la plupart des cas, pour souligner les déficiences de l'équipe virtuelle à cet égard (Martins, Gilson et Maynard, 2004, p. 815). En effet, l'équipe virtuelle est souvent déployée dans le cadre de projets à court terme, et aucun participant ne dispose du temps dont il aurait besoin pour évaluer les capacités et l'intégrité des autres membres de l'équipe (Aubert et Kelsey, 2003). Partant de là, le niveau de confiance demeure souvent trop faible pour permettre des échanges satisfaisants, ouverts et fructueux (Powell, Piccoli et Ives, 2004). Le caractère souvent éphémère de l'équipe virtuelle, le nombre restreint d'échanges face à face et le faible niveau de confiance qui en résulte sont aussi à la source des problèmes d'identification au groupe que vivent les participants. Chacun travaille alors de manière isolée et la cohésion de l'équipe en souffre de

même que la qualité de ses productions (Martins, Gilson et Maynard, 2004). Les solutions proposées consistent à tenir des rencontres face à face et, dans la mesure du possible, à conserver les équipes intactes de projet en projet (Dubé, 2008).

Les TI constituent une dimension centrale des travaux sur les équipes virtuelles et le Co-DP<sup>1</sup>. Dans leur revue de la littérature sur le Co-DP, Büyüközkan et Arsenyan (2012) indiquent qu'il s'agit d'un processus profondément marqué par la technologie et que, conséquemment, celles et ceux qui s'y intéressent consacrent beaucoup d'attention au choix et à la mise en œuvre des TI. La littérature sur les équipes virtuelles n'est pas, sur ce point, très différente (Martins, Gilson et Maynard, 2004). Pour parler des TI, les auteurs utilisent souvent l'analogie de l'infrastructure et celle-ci devient alors la fondation sur laquelle se déploient les équipes virtuelles et rend possible les communications à distance qui en sont l'essence (Hulnick, 2000, cité dans Powell, Piccoli et Ives, 2004). De manière générale, on peut dire que les études existantes attirent l'attention sur l'adéquation qui doit exister entre les TI retenues et la nécessité de créer et entretenir au sein de l'équipe un niveau de confiance et de cohésion qui permettent des échanges fructueux entre les individus ou les organisations. Par exemple, étant donné les difficultés de développer la confiance entre des individus incapables de se voir et de discuter « de tout et de rien » en temps réel, nombres d'auteurs mettent de l'avant la nécessité d'utiliser des TI de type visioconférence et permettant de travailler en mode synchrone (Martins, Gilson et Maynard, 2004). Dans le même ordre d'idées, on privilégiera des TI qui permettent de partager des applications de design et de conception, de travailler (modélisation, simulation, etc.) en simultané sur les dessins puis, ensuite, d'archiver les résultats. En résumé, les TI utilisées doivent être des « médias riches » qui permettent de rapprocher le travail virtuel du travail face à face. Généralement, les TI de ce type sont coûteuses et lourdes au plan technique.

.....

1. Dans la recension de la littérature de Büyüközkan et Arsenyan (2012) sur le Co-DP, les recherches sur les TI représentent près de la moitié (49 %) des travaux identifiés et utilisés par les auteurs.

Avant de terminer ce bref tour d'horizon, il faut s'attarder à la manière dont les connaissances présentées ont été produites puisque ces questions de méthode influent grandement sur ce que l'on sait, mais aussi sur ce que l'on ne sait pas. Ainsi, les deux revues de la littérature les plus citées par les chercheurs (Martins, Gilson et Maynard, 2004; Powell, Piccoli et Ives, 2004) nous indiquent que la grande majorité des connaissances actuelles sont le fruit de protocoles de recherche quasi expérimentaux<sup>2</sup> réalisés dans un cadre universitaire en créant « artificiellement » et autour de projets « fictifs » des équipes virtuelles composées d'étudiants rattachés à différentes universités; ces dernières pouvant être situées dans un seul ou dans plusieurs pays. C'est donc la partie congrue des connaissances existantes qui provient d'études où les participants à des équipes virtuelles « réelles » sont interrogés par questionnaire ou dans le cadre d'entretiens semi-dirigés. Dans de nombreux cas, ces études qui s'intéressent à des équipes virtuelles « réelles » utilisent les théories développées dans les études expérimentales comme fondement de leurs analyses.

Il s'ensuit un phénomène curieux où l'équipe virtuelle de Co-DP est essentiellement vue et analysée au niveau des individus sans que les chercheurs ne portent beaucoup d'attention au fait qu'elle réunit également des organisations et que ces dernières ont entre elles des interactions qui sont de nature interorganisationnelle plutôt qu'interindividuelle. Le « biais d'échantillonnage » conduit également à présenter et analyser l'équipe virtuelle comme s'il s'agissait d'une création spontanée réunissant des individus qui n'ont pas d'histoire antérieure que ce soit au plan organisationnel ou individuel. Les interactions, l'identification, la cohésion et la confiance sont ainsi présentées comme des éléments de l'équipe virtuelle en tant que telle; elles naissent et se développent avec elle et essentiellement entre les individus qui la composent. Elles ne lui préexistent pas au sein des organisations qu'elle implique en vertu des relations passées et des règles d'interaction qui les régulent.

.....

2. En 2004, Martins, Gilson et Maynard mentionnaient que parmi les 93 articles retenus pour leur revue de littérature, « 66 were lab studies, 13 used "real teams" and 14 were case studies » (Martins, Gilson et Maynard, 2004, p. 806).

Parce qu'elle jette un regard détaillé, quasi ethnographique, sur les origines et le déploiement d'une équipe virtuelle au sein d'un réseau de sous-traitance, notre étude de cas évite certains de ces problèmes dans la mesure où elle offre l'occasion de dépsychologiser l'analyse en prenant en considération les organisations impliquées et les relations qu'elles entretenaient avant le démarrage du Webforum. Au plan pratique, elle permet de voir l'applicabilité et l'utilité des connaissances existantes pour le gestionnaire qui souhaite utiliser une équipe virtuelle pour développer des produits.

## **2. Webforum ? Présentation du cas**

L'équipe virtuelle de Co-DP dont il est question ici a existé dans le cadre d'une expérience de Webforum qui elle-même s'inscrivait dans un projet plus large visant à réorganiser le processus de développement de produits (PDP) d'un réseau d'entreprises de l'industrie du meuble composé de 20 PME sous-traitantes fabriquant des composantes pour un même donneur d'ordres (DO). Ce projet de réorganisation du PDP a débuté en 2005 et s'est étendu jusqu'à 2008. Les discussions concernant le Webforum débutent en avril 2007 et l'expérience en tant que telle démarre en juin pour se terminer en août de la même année.

L'expression « Webforum » sert ici à présenter de manière synthétique l'outil informatique et les façons de faire qui ont permis l'opérationnalisation de l'équipe virtuelle de Co-DP. Dans le cas présent, le Webforum était un espace privé de discussions et d'échanges sur un ou des objets donnés réunissant, via un extranet, des personnes appartenant à diverses organisations œuvrant au sein des entreprises (DO, PME sous-traitantes, représentants commerciaux, distributeurs, détaillants, etc.) qui, ensemble, constituaient un réseau de conception, de production et de commercialisation de meubles. Le Webforum n'était pas ouvert au public et seules les personnes autorisées, c'est-à-dire préidentifiées et munies d'un mot de passe, pouvaient participer aux échanges. Ces derniers se faisaient sous

forme de messages dont l'ensemble était visible et accessible par tous les participants. Les discussions y étaient archivées et la communication était de type asynchrone; ce qui différençait le Webforum de la messagerie instantanée (*chat room*). Le Webforum était organisé en fils de discussion (*threads*) et les messages affichés avec une indentation. Un message initial lançait un fil dans lequel chaque réponse s'inscrivait dans un ordre chronologique. Les indentations et les titres des messages permettaient de baliser, sous forme d'arborescence, un parcours de lecture possible (par exemple, approfondir une idée de produit ou passer à une autre idée).

Au moment de notre étude, le réseau exportait plus des trois quarts de sa production sur le marché américain et développait une trentaine de nouveaux produits par année. Il s'agissait d'un réseau relativement stable qui existait alors depuis plus de 20 ans. Plusieurs des PME qui y participaient étaient issues d'une stratégie explicite d'essaimage industriel de la part du DO. De manière générale, le cycle de développement de produits était de six mois, en phase avec les grandes foires commerciales du secteur. Entre 1990 et 2004, le DO avait vu son chiffre d'affaires multiplié par 10; des résultats attribuables à des conditions de marché favorables (faible valeur du dollar canadien, faibles coûts de l'énergie, forte demande aux États-Unis), mais aussi à une stratégie de mise en marché originale, la personnalisation de masse (*mass-customization*) et une structure de production bien adaptée capable de livrer rapidement des produits personnalisés de qualité à un prix concurrentiel. À partir de 2005, toutefois, le réseau rencontra des difficultés liées à des conditions de marché plus difficiles: appréciation du dollar canadien face à la devise américaine, hausse marquée du prix de l'essence, diminution significative de la demande aux États-Unis et entrée en force de la concurrence asiatique. Pour contrer la diminution de ses ventes, le DO prit la décision de miser sur l'innovation de produits et entreprit notamment de réorganiser son processus de développement de produits qui, depuis quelques années, peinait à mettre sur le marché des produits « gagnants ». Dans un marché hautement compétitif où les prix des produits asiatiques étaient quasi imbattables, les caractéristiques du produit, notamment le design, devenaient un facteur

crucial d'attraction et de fidélisation des clients et le DO jugea qu'il devait impérativement apporter des améliorations afin de renouveler une gamme de produits vieillissante.

C'est dans ce contexte que s'inscrivait le projet de recherche confié à une équipe universitaire et qui avait pour principal objectif d'améliorer la performance du processus de développement de produits du DO en misant sur le codéveloppement de produits, notamment en intégrant les sous-traitants plus tôt et de manière plus active dans un processus de type « étape-porte<sup>3</sup> ». Il est utile, ici, d'insister sur le fait que le projet émanait d'une volonté exprimée par la haute direction du DO et par les dirigeants des PME sous-traitantes. Il était alors perçu comme une transformation majeure du PDP et il était jugé prioritaire dans le cadre d'une stratégie visant à améliorer la capacité innovante du réseau dans son ensemble.

## 2.1. La compréhension du Webforum par l'observation

Puisque notre recherche est une étude de cas, elle met en œuvre une diversité d'outils de collecte de données (Yin, 2003) tous de nature qualitative : entretiens, sources documentaires et observation directe. Au cours des cinq mois qu'a duré l'expérience du Webforum (avril à août 2007), nous avons réalisé des entretiens avec les 12 participants à l'expérience de même qu'avec le vice-président marketing et développement de produits, le responsable de l'informatique et le président et chef des opérations. À ces entretiens se sont ajoutées des discussions informelles dans le cadre d'activités auxquelles les chercheurs participaient. Ces entretiens et discussions ont permis de recueillir des informations sur les participants, le fonctionnement de la plateforme informatique, les interactions entre les participants, la qualité et l'intérêt des « idées » et des « produits » développés par l'équipe virtuelle, la pertinence et l'utilité de cette dernière comme

.....

3. De manière plus précise, nous faisons ici référence à ce qu'il est convenu d'appeler un « *Stage Gate*<sup>®</sup> process ». Si nous évitons l'expression « *Stage Gate*<sup>®</sup> », c'est tout simplement qu'il s'agit d'un produit commercial et que ce dernier n'a pas été utilisé en tant que tel par le DO.

« outil » de développement de produits. Les messages de même que les documents (dessins, photos, vidéos, sites Web, etc.) qui y étaient « attachés » ou « référencés » par les participants ont été traités comme des sources documentaires fournissant de l'information sur le fonctionnement de l'équipe virtuelle de Co-DP. L'observation directe a consisté à suivre quotidiennement les échanges sur le Webforum tout au long des trois mois (juin à août 2007) qu'ils ont duré.

Cette démarche en est aussi une d'observation participante. Comme le laisse entrevoir la section précédente, nous, c'est-à-dire les chercheurs, avons participé à la mise sur pied de l'expérience de Webforum. Toutefois, ce rôle de participant ne s'est pas prolongé dans la phase de déroulement de l'expérience et, à ce stade, notre statut en a été un de strict observateur du fonctionnement du Webforum et de l'équipe virtuelle de DP.

Tout au long du projet de recherche sur le Co-DP, nous avons veillé à ne pas occuper une position d'acteur dans les prises de décisions, puisque cela aurait limité notre collecte de données. La confiance nécessaire pour assurer la qualité de la collecte de données avait pour condition préalable que nous ne soyons pas « décisionnels » et que nous insistions sur l'importance de recueillir et d'intégrer dans l'analyse le point de vue de tous les acteurs impliqués ou concernés. Notre non-participation était un des fondements de cette impartialité. Dans le cas du Webforum, par exemple, l'expérience n'est pas évaluée du point de vue du DO ou de tout autre participant ; l'analyse vise plutôt à cerner la relation entre l'outil qu'est l'équipe virtuelle et la capacité à travailler ensemble au sein du réseau. Cela dit, dans une approche d'observation participante, le chercheur doit néanmoins définir son rôle à l'intérieur de la structure sociale étudiée pour justifier sa présence et sa participation (Gold, 1958 ; Becker, 1958, 1996). Dans le cas présent, notre rôle consistait avant tout à fournir des informations concernant les pratiques de collaboration à distance et, partant de là, préparer une expérience qui permettrait d'évaluer l'intérêt et la faisabilité de cette manière de développer des produits. Ainsi, notre rôle de participants au sein du projet fut construit avec comme principal objectif de minimiser l'impact de notre présence tout en maximisant notre capacité

à recueillir des informations sur la base d'une implication dans la mise en place de l'expérience et d'une présence continue en tant qu'observateur. Comme le souligne Goffman (1989), cette stratégie permet au chercheur de plonger au cœur de l'action pour en retirer une compréhension « de l'interne ». Pour cette raison, les résultats qu'il obtient ont souvent davantage de pertinence et un plus grand potentiel d'application pour les praticiens.

## 2.2. Les origines du Webforum

Au printemps 2007, l'idée de faire l'expérience d'un processus de développement de produits piloté par une équipe dont les membres travailleraient dans des lieux et des fuseaux horaires différents naît de la rencontre entre, d'une part, un problème auquel était confronté le réseau dans la mise en œuvre de son processus « étape-porte » et, d'autre part, une solution potentielle évoquée par un collègue des chercheurs, lui-même professeur à l'École de design industriel de l'Université de Montréal.

Le problème éprouvé par le réseau est simple à comprendre, mais relativement difficile à résoudre. Si le processus « étape-porte » exige la mise sur pied d'équipes multidisciplinaires, multidépartementales et multiorganisationnelles permettant de travailler en continu et dès le début du processus de DP sur l'ensemble des dimensions d'un nouveau produit, il implique donc, dans le cas du réseau étudié, que l'on puisse « réunir » l'ensemble des intervenants qui en assureront la conception, la fabrication, la distribution et la vente. Or ces personnes, qu'il faut rassembler afin qu'elles travaillent ensemble, appartiennent à des organisations différentes, localisées dans des pays différents et dans des fuseaux horaires différents.

C'était notamment le cas de tous ceux et celles sur qui le DO comptait pour obtenir de l'information sur les « tendances du marché » et les « besoins » des consommateurs. Les représentants, les distributeurs et les détaillants étaient répartis dans tous les fuseaux horaires du Canada et des États-Unis et tous les réunir au Québec, au même moment, s'avèrait à la fois coûteux et compliqué. Le même problème se posait avec les

PME sous-traitantes dont certaines étaient localisées loin des bureaux et des usines du DO. Finalement, les employés « locaux » du DO (design, production, dessin technique, achats, ventes, etc.) éprouvaient eux aussi des problèmes de disponibilité puisque les tâches et le calendrier de leur département d'attache limitaient leur capacité à se libérer pour participer au PDP. En somme, le nouveau PDP plus participatif que souhaitait implanter le DO rencontrait des problèmes de mobilisation des participants.

Ce sont ces problèmes de mobilisation des acteurs qui ouvrent la porte à l'expérience du Webforum. Ce dernier n'est en fait rien d'autre qu'une solution simple à un problème bien réel. Cette « solution », proposée par un professeur de design industriel avec qui collaboraient les chercheurs, consistait à reproduire une expérience de codéveloppement de produit conduite en ligne par des « passionnés de design » sur le site Web de Design Addict.

Design Addict réunit des designers et des consommateurs de partout dans le monde qui y discutent de design et y trouvent des informations sur les designers et les producteurs ainsi que sur des objets en eux-mêmes tels les meubles, l'éclairage, la vaisselle et les accessoires (Design Addict, 2013). Plus particulièrement, c'est le Design Addict vase project qui sert d'inspiration à l'expérience Webforum.

Design Addict vase project est un projet expérimental qui démarre en avril 2007 et vise à impliquer la communauté Design Addict dans le développement d'un vase ; de sa conception à sa production et même sa distribution. Le promoteur du projet y voit une nouvelle manière d'améliorer la conception d'un produit en utilisant les commentaires, les conseils, les critiques et les suggestions des membres de la communauté. Selon lui, le vase project est un « exemple positif d'interactivité sur Internet et il symbolise bien ce que Design Addict a toujours voulu être, c'est-à-dire un lieu de partage et d'échange des connaissances » (Design Addict, 2007).

Au plan technique, le *vase project* est relativement simple pour les participants puisqu'il consiste en un fil de discussions (*thread*) qui ne diffère en rien du forum auquel sont habitués les membres de Design Addict. Les messages apparaissent par ordre chronologique et, en plus du texte, chaque participant peut joindre à son message une image, un dessin ou un lien vers un site interne ou externe à Design Addict. Le *vase project* connaît un vif succès et, en l'espace de quelques mois, devient le fil de discussions le plus fréquenté sur Design Addict.

En mai 2007, c'est en présentant à la direction du DO le fil de discussions du Design Addict vase project que les chercheurs avancèrent l'idée de reproduire cette expérience au sein du réseau afin de tester une solution aux problèmes de mobilisation des acteurs du nouveau PDP. Le *vase project* offrait à l'équipe de direction du DO, ainsi qu'aux membres du réseau, un exemple concret d'outil permettant de travailler collectivement au développement d'un nouveau produit à partir d'endroits et à des moments différents. L'exemple du *vase project* permettait de voir clairement et de manière très concrète le rôle et la contribution de chaque participant à l'élaboration des caractéristiques du produit et comment celui-ci en venait à intégrer ces différents points de vue de manière à constituer un objet qui pouvait ainsi satisfaire une grande diversité de besoins et de souhaits. De plus, l'outil de communication utilisé dans le *vase project* était simple et peu coûteux et sa mise en œuvre ne semblait pas très compliquée. L'exemple du *vase project* fournissait, en quelque sorte, une preuve de la faisabilité et de l'accessibilité de l'outil et de la manière de faire. Dans ce contexte, les chercheurs reçurent rapidement de la direction du DO l'autorisation de tenter l'expérience. Le Webforum était né et sa planification débuta dès ce moment.

### 2.3. La planification

Au début du mois de juin 2007, c'est une équipe composée des chercheurs, du vice-président marketing et développement de produits, du coordonnateur du PDP et du responsable informatique qui s'attaqua à définir de

manière plus précise ce que serait le Webforum. Pour l'équipe de direction du DO, le Webforum était un « nouvel » outil qui allait lui servir à atteindre des objectifs intimement liés à l'amélioration de son PDP. D'abord, générer plus rapidement que par le passé des idées viables économiquement. Ensuite, faciliter et accélérer la prise de décision à chacun des points de contrôle et de décision (« porte ») prévus dans son processus « étape-porte ».

Partant de là, l'équipe arriva rapidement à un consensus sur l'orientation générale du Webforum. Ce dernier devait générer des échanges entre une diversité de personnes et d'organisations pouvant contribuer significativement au développement d'un produit grâce à leur expertise, leur expérience et leur créativité. Dans l'esprit du Design Addict vase project, le Webforum devenait un lieu où chaque participant pouvait apporter une idée, une considération technique, une contrainte de production, un design, un dessin, une perspective marketing, etc. Chacun de ces *inputs* devenait à son tour matière à discussion et ce sont ces échanges qui allaient faire la force du Webforum en tant qu'outil de travail.

De manière plus précise, le Webforum avait pour objectifs :

- d'accroître quantitativement et qualitativement la diversité des participants au PDP ;
- d'accroître la quantité et la qualité des interactions entre les participants au PDP ;
- de réduire les coûts associés à ces échanges et au travail en équipe ;
- d'offrir aux participants plus de flexibilité quant au moment et à la nature de leur participation.

Ces objectifs permirent à l'équipe de planification d'arrêter d'autres caractéristiques du Webforum. Empruntant à nouveau au *vase project*, elle décida que le Webforum serait constitué de fils de discussions où les messages seraient archivés et affichés chronologiquement. À la fois pour

faciliter les échanges en accordant plus de flexibilité aux participants et pour ne pas alourdir le volet technologique de l'expérience (les outils de communication), l'équipe décida que le forum fonctionnerait en mode asynchrone. Elle arrêta aussi que chaque participant devait intervenir régulièrement et elle évalua que chacun devrait visiter le Webforum au moins tous les deux jours et donner un bref commentaire sur le ou les produits discutés.

S'inspirant de l'esprit d'ouverture du *vase project* et des objectifs particuliers identifiés pour le Webforum, l'équipe de planification prépara une liste d'une vingtaine de participants potentiels susceptibles de former une communauté suffisamment diversifiée pour permettre une « ouverture » adéquate des différentes dimensions du produit à développer :

- trois sous-traitants (expertise en production, perspective externe);
- trois représentants (ventes);
- trois détaillants;
- trois fournisseurs de matière première (bois, métal, tissus, teintures, etc.);
- deux designers (le « designer maison », un designer externe);
- deux experts dans la production (perspective interne);
- un dessinateur technique;
- un représentant du service des achats;
- un représentant du département du marketing;
- un représentant du département des ventes.

Chacun devait agir à titre d'expert dans son domaine. Il était responsable d'apporter et de faire valoir les considérations pertinentes pour son département d'attache et son domaine d'expertise. Cela dit, aucun participant n'était confiné à son domaine d'expertise et chacun pouvait apporter aux discussions des informations et des opinions ne relevant pas de ses compétences propres et ainsi contribuer à ouvrir et enrichir le processus en recourant à toutes ses connaissances et ses expériences.

Déjà au stade de la planification, les chercheurs constatèrent le caractère stratégique du choix des participants à un Webforum et la difficulté, en contexte d'entreprise et *a fortiori* dans un réseau de sous-traitance, d'ouvrir largement les portes de l'équipe de PDP. Le V-P marketing et développement de produits exigea que la décision finale quant au choix des participants lui revienne personnellement. C'est donc lui qui allait sélectionner les personnes et les organisations qui participeraient à un Webforum particulier.

En ce qui concerne la gestion quotidienne du Webforum, l'équipe opta pour l'identification de deux responsables. Premièrement, un responsable de la logistique et des aspects techniques : responsable du bon fonctionnement du Webforum, cette personne allait devoir prendre en charge les problèmes informatiques (notamment, les problèmes d'accès), le démarrage et la fin d'un projet ainsi que le transfert des livrables (des concepts) au comité responsable d'un point de contrôle et de décision. Deuxièmement, l'équipe de planification jugea que chaque projet de Webforum devrait désigner une personne agissant comme responsable du contenu des échanges et devant s'assurer que le point de vue de tous serait considéré.

Un des buts de l'expérience étant de trouver un moyen d'accélérer le PDP, l'équipe de planification s'inspira à nouveau du *vase project* et estima que le Webforum pouvait livrer ses fruits à l'intérieur d'un délai de 12 semaines : un maximum de 10 semaines consacrées à la discussion et au développement des concepts, suivies d'une période de deux semaines

visant à valider les concepts développés par l'équipe et les synthétiser dans des fiches-projet. Ces fiches-projet allaient constituer les livrables du Webforum.

Le Webforum impliquait, par ailleurs, le choix d'une plateforme électronique d'échange et de discussion. Les besoins de départ étaient relativement modestes et, ici encore, l'exemple du *vase project* joua un rôle déterminant. Globalement, l'utilisation de la plateforme devait être simple et conviviale. Évidemment, les participants devaient pouvoir y accéder facilement et en tout temps et, dans certains cas, en même temps. Par ailleurs, la plateforme devait être en mesure de supporter différents types de documents (.pdf, .txt, .xls, .jpeg, .gif, etc.). Le rendu graphique des documents devait être commode et de qualité suffisante pour permettre de bien percevoir les subtilités d'un sketch, d'un dessin technique ou d'une photo. Finalement, la plateforme devait avoir une grande capacité à générer des « branches » indépendantes de discussion.

Deux plateformes « clé en main » furent proposées par le responsable de l'informatique et discutées par l'équipe de planification. Il s'agissait de plateformes « commerciales » offrant plusieurs applications intéressantes. Conçues spécialement pour supporter une communication en temps réel ou différé ainsi que le partage des applications et des informations lorsque les participants à un projet sont dispersés dans différents bureaux ou différentes organisations partout sur la planète, ces deux plateformes rencontraient parfaitement les exigences du Webforum.

Elles furent néanmoins écartées en raison de leur coût élevé et des efforts à déployer pour les installer, se les approprier et les utiliser adéquatement. Le responsable de l'informatique opta plutôt pour une « solution maison » moins coûteuse et surtout, beaucoup plus facile à mettre en œuvre. Dans les faits, il apporta des modifications à l'extranet existant de façon à ce qu'il puisse supporter tous les types de documents que les participants au Webforum étaient susceptibles d'utiliser. La familiarité du responsable de l'informatique et des éventuels participants au Webforum

avec la plateforme fit en sorte que les problèmes informatiques furent quasi inexistantes. La plateforme informatique fut donc très rapidement disponible et fonctionnelle.

La dernière tâche de l'équipe de planification fut d'identifier l'idée qui allait constituer le point de départ du Webforum. Sur quelle opportunité, sur quel produit, les participants à l'expérience allaient-ils travailler ? C'est principalement le V-P marketing et développement de produits qui prit l'initiative de cette tâche et après avoir consulté ses représentants et ses designers, il proposa que les participants au Webforum se creusent les méninges sur une table multifonctionnelle de salle à manger. Partant d'observations maintes fois rapportées par les représentants voulant que les habitudes de vie des Nord-Américains aient beaucoup évolué au cours des dernières décennies et que le développement de nouveaux meubles tenait peu compte de ces transformations, il demanda que l'équipe virtuelle développe une ou des tables pouvant « servir à autre chose que manger » ; que ce soit jouer, ranger, travailler ou étudier.

Au terme de la période de planification, il fut convenu que l'expérience comprendrait trois phases distinctes. Premièrement, l'équipe allait réaliser, du 26 juin au 3 juillet, un remue-méninges sur le thème de la table multifonctionnelle de salle à manger. Parmi les idées développées à cette première étape, un concept allait être choisi par le comité responsable de la sélection des projets dans le PDP et serait ensuite développé par l'équipe dans la deuxième phase du Webforum. Cette dernière devait débiter le 30 juillet, au retour des vacances d'été, pour se terminer le 30 août. Elle consisterait à développer le produit afin qu'il puisse ensuite prendre, dans la troisième phase, la forme d'un prototype qui serait exposé à la foire commerciale de High Point à compter du 1<sup>er</sup> octobre.

De la phase de planification, on retiendra qu'elle s'est déroulée sans grandes difficultés et qu'elle a été complétée en moins de trois semaines par une équipe qui ne s'y consacrait qu'à temps très partiel. Il faut cependant mentionner que les chercheurs impliqués dans le projet

Webforum connaissaient d'entrée de jeu les pratiques les plus utilisées en matière de développement de produits par des équipes virtuelles et pouvaient donc rapidement suggérer des façons de faire susceptibles de permettre le démarrage du Webforum et, à terme, favoriser son bon fonctionnement.

Le cas Webforum montre donc que la planification d'une expérience de développement de produits par une équipe virtuelle est loin d'être une tâche complexe et difficilement accessible à des PME œuvrant dans une industrie traditionnelle. D'abord, la décision technologique consistant à choisir une plateforme informatique pouvant supporter les discussions et les échanges ne paraît pas nécessairement impliquer l'évaluation ou l'achat de TI lourdes, complexes et coûteuses. Ici, l'exemple et le succès du Design Addict vase project aident l'équipe de planification à éviter une surenchère technologique qui l'inciterait à retenir, par exemple, une plateforme PLM sous prétexte que les caractéristiques techniques de ce type d'outil (gestion des documents, gestion des processus d'ingénierie, outils de simulation, systèmes de visualisation, partage des applications, etc.) sont les seules à pouvoir un tant soit peu assurer la richesse et l'efficacité des interactions. Ainsi, bien que la mise en œuvre du Webforum ait requis une expertise informatique et mis à profit les compétences existantes chez le DO, elle n'a pas nécessité, contrairement à ce que laisse entendre la littérature sur le sujet (voir, par exemple, Büyüközkan et Arsenyan, 2012 ; Li et Qiu, 2006 ; Badrinarayanan et Arnett, 2008) la maîtrise d'un large éventail de technologies de communication souvent complexes. Ensuite, les façons de faire qui doivent être mises en place pour qu'un Webforum puisse fonctionner sont le plus souvent des composantes connues de la gestion de projet : identification d'objectifs clairs, identification d'une idée de départ qui puisse baliser les discussions et assurer le démarrage du projet, identification de responsables tant pour le contenu des échanges que pour le volet technique. En somme, rien qui ne soit radicalement différent de ce à quoi la PME moyenne est, au minimum, un peu habituée.

## 2.4. Le choix des participants : des « appelés » aux « élus »

Dans tout projet de Co-DP, virtuel ou non, le choix des participants est crucial (Powell, Piccoli et Ives, 2004; Emden, Calantone et Droge, 2006; D'Souza et Colarelli, 2010) puisque les caractéristiques des individus retenus (compétences, expérience, genre, race, valeurs, etc.) sont identifiées comme des déterminants importants de certains des attributs d'une équipe qui fonctionne bien (cohésion, coordination, communication, confiance, etc.) et qui parvient à atteindre ses objectifs. L'examen de l'équipe effectivement mise en place pour le Webforum permet de réaffirmer l'importance de certains des critères de choix identifiés dans la littérature, mais aussi, notamment en jetant un coup d'œil aux personnes et aux organisations laissées de côté, d'attirer l'attention sur le rôle de critères de nature plus organisationnelle qui ont plus à voir avec les relations entre les organisations qu'avec les caractéristiques personnelles des individus sélectionnés.

Vers la mi-juin, l'équipe que forma le V-P marketing et développement de produits à partir de la liste préparée lors de la planification comprenait 12 participants. À cette dernière se greffaient trois observateurs (le V-P lui-même et les deux chercheurs) qui allaient demeurer inactifs dans les fils de discussion. Tous les trois effectuaient un suivi à des fins de collecte d'informations sur le fonctionnement du Webforum.

Ces 15 personnes furent informées personnellement, par courriel et de vive voix, du souhait de la direction du DO de les voir participer au Webforum. Elles furent, par la même occasion, informées des objectifs visés par l'expérience et de ses modalités de fonctionnement. Cette « annonce » fut bien accueillie et les personnes approchées se montrèrent toutes intéressées à participer au Webforum. Elles y voyaient une occasion de discuter avec d'autres personnes concernées par les nouveaux produits et de générer une certaine synergie en interagissant avec des « départements » et des « individus » auxquels elles ne parlaient habituellement pas dans le cadre du PDP. De plus, la flexibilité de l'expérience du Webforum dès le départ fut perçue comme une rare occasion de participer

et d'intervenir à toutes les phases d'un projet en dépit des « obligations départementales ». Finalement, l'idée de travailler à une innovation considérée comme radicale au regard des autres produits du réseau suscita, elle aussi, l'intérêt des personnes approchées.

L'équipe virtuelle du Webforum comprenait neuf employés du DO et trois PME sous-traitantes. Les neuf employés du DO appartenaient à trois départements : ventes et marketing (5), design et développement de produits (3) et informatique (1). Le sous-groupe « ventes et marketing » comprenait quatre représentants et un vice-président aux ventes. Les cinq Américains participant au Webforum appartenaient tous à ce sous-groupe et « couvraient » la côte Est, le Midwest et l'Ouest. Le sous-groupe « design et développement de produits » comprenait, quant à lui, un designer, une dessinatrice industrielle et le coordonnateur du PDP. Seul de son département à joindre l'équipe, le directeur de l'informatique avait évidemment pour première tâche d'assurer le fonctionnement adéquat de la plateforme électronique.

Les trois PME sous-traitantes faisaient toutes partie du groupe des sous-traitants privilégiés du DO. Au moment de constituer l'équipe du Webforum, ces trois sous-traitants avaient depuis plusieurs années déjà des relations d'affaires avec le DO et assumaient d'importants volumes de sous-traitance. Les trois étaient des fournisseurs presque entièrement dédiés au DO et chacun respectait une règle informelle d'exclusivité voulant qu'il ne puisse travailler pour un DO concurrent. Dans deux des trois cas, les liens d'affaires entre la PME et le DO se doublaient de liens d'amitié. Tous les trois étaient des sous-traitants jugés performants par la haute direction du DO et dont l'expertise et l'expérience constituaient l'assise d'une solide capacité d'innovation pour tout ce qui concernait la fabrication.

Globalement, cette équipe était donc répartie dans deux pays : les États-Unis (5) et le Canada, plus précisément le Québec (7). On y retrouvait 2 femmes et 10 hommes, tous de race blanche.

Comme on peut facilement l'observer, l'équipe du Webforum est caractérisée par un degré élevé d'homogénéité et d'interconnectivité. Avant même que ne débutent les activités du Webforum, ces 12 personnes se connaissent sur une base personnelle et, dans certains cas, depuis fort longtemps. Elles appartiennent ou évoluent toutes dans ce qu'on pourrait appeler l'environnement rapproché du DO. Sélectionnés par le V-P marketing et développement de produits sur la base de leurs compétences, de leurs succès passés et de leurs affinités personnelles avec lui et entre eux, ces individus ont confiance les uns en les autres : chacun a la conviction que l'autre se montrera à la hauteur de la tâche et apportera une contribution significative aux travaux de l'équipe. Ici, les relations passées entre les individus et les organisations qui composent l'équipe assurent d'entrée de jeu le niveau de confiance qui fait si souvent défaut dans les équipes virtuelles et qu'on s'évertue à créer en réunissant les participants (Dubé, 2008 ; Dubé et Robey, 2008 ; Powell, Piccoli et Ives, 2004) ou en utilisant des technologies de communication complexes qui permettent le travail en mode visuel et synchrone (Townsend, DeMarie et Hendrickson, 1998 ; Burgoon *et al.*, 2002, cités dans Martins, Gilson et Maynard, 2004).

L'appartenance de tous les participants à l'environnement rapproché du DO, souvent depuis plusieurs années, assure une proximité culturelle et organisationnelle qui permet au groupe de partager un modèle mental (un paradigme au sens de Kuhn, 1962) qui devrait favoriser une communication, une cohésion et des échanges plus « constructifs » et plus « harmonieux » au sein de l'équipe (Powell, Piccoli et Ives, 2004). Concrètement, l'équipe formée pour le Webforum a le potentiel de bien travailler ensemble parce que ses membres partagent une connaissance du contexte (sectoriel et organisationnel), du produit (le mobilier de salle à manger) et du réseau (les individus, les organisations et leurs relations). Comme le diraient Powell, Piccoli et Ives, nous sommes en présence de « *shared mental models* ».

Cela dit, un regard sur les absents nous permet d'approfondir notre compréhension de l'équipe virtuelle et de son fonctionnement éventuel. Qui sont les individus qui figuraient dans la liste préparée par l'équipe de planification du Webforum et qui ont été laissés de côté par le V-P marketing et développement de produits ?

Au sein du DO, seuls les représentants de la production et du service des achats sont absents. Concernant la production, on peut penser que le V-P a estimé qu'elle serait en quelque sorte « représentée » par le coordinateur du PDP, lui-même ancien adjoint du directeur de la production. Pour ce qui est des achats, le V-P marketing étant lui-même un ancien directeur des achats, on peut croire qu'il a estimé que sa connaissance du réseau de sous-traitance lui permettrait d'intervenir au besoin. En somme, tous les départements du DO sont directement ou indirectement présents dans l'équipe du Webforum.

Par contre, tous les individus plus éloignés du DO et qui apparaissent sur la liste des participants potentiels à un Webforum ont été laissés de côté par le V-P : pas de détaillant, pas de distributeur, pas de designer externe, pas de fournisseur de matière première. Les usagers ne figurent pas non plus sur la liste des participants.

Concernant les exclus, on peut d'abord se demander s'ils ne l'ont pas été parce que leur compétence ou leur expertise était déjà présente au sein de l'équipe. Dans tous les cas, la réponse à cette question est négative : l'équipe réunie par le V-P ne comprend aucun expert sur les matières premières, autres que le bois, la distribution ou la vente au détail. Seule la compétence en design est présente au sein de l'équipe. Évidemment, l'équipe ne comprend aucun consommateur ; par exemple, un consommateur américain de l'une ou l'autre des régions où est implanté le DO. Dans un deuxième temps, on peut se demander si leur absence n'a pas à voir avec la faible pertinence de leur compétence ou de leur expérience. Ici aussi, il est difficile de répondre autrement que par la négative puisque chacun de ces participants potentiels possède une expertise

qui sied très bien au développement d'une table multifonctionnelle : la connaissance des consommateurs et de leurs comportements du côté des détaillants, la connaissance du marché et de la concurrence du côté des distributeurs, la connaissance de différents matériaux et de leurs possibilités du côté des fournisseurs de matières premières, une capacité de concevoir en dehors des sentiers connus de la part du designer « externe », une capacité à témoigner directement de ses besoins du côté du consommateur. Finalement, on peut penser que l'absence de ces individus est attribuable à l'impossibilité où se serait retrouvé le V-P de « recruter », pour ces catégories de participants, des personnes dont les caractéristiques individuelles seraient semblables à celles des autres. Là aussi, on peut douter que ça ait été le cas. Il aurait en effet été plutôt facile de recruter des détaillants, des distributeurs, un designer ou des fournisseurs de sexe masculin, de nationalité canadienne ou américaine, de race blanche, etc. Par ailleurs, puisque l'expérience montre que ce sont surtout les femmes qui prennent les décisions d'achat concernant les meubles (Franklin Furniture Institute, 2009), il aurait sans doute été préférable, mais tout aussi facile de recruter des consommatrices américaines ou canadiennes de race blanche.

En somme, les caractéristiques individuelles n'expliquent ni l'inclusion ni l'exclusion des personnes. Plusieurs des exclus ont ou auraient facilement pu avoir les mêmes caractéristiques de genre, de race, d'âge et de nationalité que les inclus. Ce n'est pas non plus en raison d'une expertise redondante ou moins pertinente qu'ils ont été laissés de côté par le V-P. En fait, tous les inclus ont en commun d'être, d'une certaine façon, entièrement dédiés au réseau construit autour du DO. Au plan organisationnel, ils sont près les uns des autres et très fortement reliés. Ils partagent un même paradigme qui est à la base de leurs relations tout en étant renforcé par celles-ci : ce qu'est un meuble, ce qu'est l'industrie du meuble, ce qu'est le réseau du DO et comment il fonctionne, quelle est la place et le rôle de chacun dans le réseau, ce qu'est le mobilier de salle à manger, ce qu'est le marché américain du DO, ce qu'est la fabrication d'un meuble en bois, etc. Ce paradigme commun, il est de toute évidence davantage lié à leur appartenance et leur expérience à un même univers organisationnel qu'à leurs

caractéristiques individuelles comme leur genre, leur âge, leurs valeurs, leur race, leur compétence et son niveau de pertinence, etc. Et si, au plan des caractéristiques individuelles, les participants potentiels qui ont été laissés de côté sont assez semblables aux personnes retenues, elles s'en distinguent au niveau organisationnel dans la mesure où leur participation à la culture organisationnelle, au paradigme commun et aux interactions au sein du réseau est beaucoup plus faible.

Partant de là, on comprendra que pour expliquer ou mettre sur pied une équipe virtuelle de PDP dans un contexte d'entreprise « réelle », les connaissances issues d'« expériences de laboratoire » impliquant uniquement des individus dépourvus d'ancrage organisationnel et d'un passé de relations interorganisationnelles s'avèrent insuffisantes. Le chercheur, comme le gestionnaire, doit également prendre en considération les relations inter et intra-organisationnelles qui unissent les participants.

## 2.5. Le Webforum en action

Tel que prévu, le Webforum démarra le 26 juin 2007. Quelques jours auparavant, les 12 participants et les trois observateurs avaient reçu un courriel et un document leur rappelant les objectifs et les modalités de fonctionnement de l'expérience, notamment le déroulement de la première phase.

Dès le 26, l'équipe s'est vite lancée dans le remue-méninges, mais l'enthousiasme du départ s'essouffla assez rapidement. Au fil des jours, les participants étaient de moins en moins nombreux et leurs interventions de plus en plus espacées. Un noyau composé du designer, d'un sous-traitant et de deux représentants fut le plus actif; le reste des participants se contentant d'interventions sporadiques. En somme, l'objectif de fréquentation du Webforum qui avait été fixé à une intervention par participant aux deux jours ne fut jamais atteint. Le 3 juillet, date à laquelle devait se terminer la phase de remue-méninges, le « panier à idées » était encore très loin d'être rempli et le V-P marketing et développement de produits, de concert avec les chercheurs, décida de prolonger la phase d'idéation d'une dizaine de

jour, soit jusqu'au début des vacances estivales. Au total, sur les 18 jours qu'a duré le remue-ménages, les participants ont laissé moins d'une cinquantaine de messages sur le Webforum. En comparaison, les 18 premiers jours du Design Addict vase project avaient généré près de 120 messages. Évidemment, dans ce cas, il faut prendre en considération que la communauté impliquée est beaucoup plus nombreuse que celle du Webforum. Toutefois, puisque l'implication des participants au *vase project* était une affaire de temps libre alors que celle des participants au Webforum s'intégrait aux tâches rémunérées ou « encadrées » par l'employeur/DO, la différence apparaît importante et significative.

Au cours de cette phase d'idéation, le Webforum a permis d'explorer cinq pistes de nouveaux produits. Dans tous les cas, ces produits représentaient des innovations radicales au regard de ce qui était habituellement proposé dans le cadre du PDP. Par exemple, l'équipe du Webforum travailla sur l'idée d'intégrer un ordinateur à la table de salle à manger. Un des membres de l'équipe avait lu sur le site Web de *Popular Mechanics* que Microsoft consacrait d'importants efforts de R-D à mettre au point et commercialiser un ordinateur tactile, débarrassé de son clavier, de sa souris et de son écran et intégré à une table à café (Derene, 2007). Présenté au *Consumer Electronics Show* de Las Vegas en janvier 2007, le Microsoft Surface créa beaucoup d'engouement dans la presse spécialisée, qui n'y vit rien de moins qu'une « nouvelle catégorie de produits informatiques » susceptible de révolutionner l'industrie (McCracken, 2011). Le potentiel commercial paraît donc immense et lorsque *Popular Mechanics* parle de ce nouveau produit dans son édition de juillet, la nouvelle a encore quelque chose du scoop puisque Microsoft avait été avare de détails lors de la présentation de janvier. En fait, personne ne semblait vraiment se préoccuper de la table qui allait accueillir ces nouveaux ordinateurs qu'on allait bientôt rebaptiser « tablettes ». Les participants au Webforum explorèrent donc la pertinence et la faisabilité commerciale et technique de cette piste au potentiel considérable et qui présentait une manière fort originale d'utiliser la table de salle à manger à d'autres fins que la prise de repas. Une autre des pistes explorées par les participants fut celle d'une table de

salle à manger dont les caractéristiques pourraient favoriser son utilisation comme « bureau » en permettant d'y ranger les articles se rapportant aux travaux scolaires des enfants.

Pour ces deux idées comme pour toutes celles explorées et développées par le Webforum, la diversité des participants permit d'approfondir non seulement des paramètres fonctionnels et esthétiques, mais également de documenter la faisabilité technique (production) et le potentiel commercial du nouveau produit (intérêt et besoins des clients, existence de produits concurrents sur le marché, etc.). Comparativement au PDP habituel, le caractère multifonctionnel et multidisciplinaire du forum ainsi que la simultanéité des échanges permettaient donc de travailler plus rapidement et avec plus de profondeur et de pertinence sur une idée. Ainsi, dans le cas de la « table-ordinateur », l'équipe arriva rapidement à la conclusion qu'il s'agissait d'une piste sans intérêt pour le DO puisqu'elle impliquait la mise en œuvre de normes de sécurité (alimentation électrique) et d'outils de production relativement coûteux et longs à intégrer ; deux caractéristiques qui allaient à l'encontre d'une stratégie axée sur le court terme et sur la prémisse de travailler avec ce qui existe déjà et qui cadre avec les façons de faire déjà maîtrisées.

Comme l'a bien résumé un des participants : « *Le Webforum a été la première fois où nous avons réellement discuté en équipe et les idées qui ont été proposées ne l'auraient pas été sans cette discussion.* » À l'unanimité, les participants ont indiqué que le Webforum avait été une expérience positive qui faisait la « preuve » de l'intérêt de former, dès la phase d'idéation, une équipe multifonctionnelle, multidisciplinaire et multiorganisationnelle.

À cet égard, et malgré une participation relativement faible, le Webforum atteignait donc ses objectifs : développer plus rapidement des produits plus innovateurs et les documenter de manière suffisamment complète pour que l'équipe de direction chargée de statuer sur l'inclusion d'un projet dans le portefeuille du PDP soit en mesure de prendre une décision rapide et éclairée. Or, malgré ce relatif succès, l'expérience Webforum n'allait pas se poursuivre au-delà des vacances d'été.

Dans le cadre du PDP, la première semaine du mois d'août créa une situation d'urgence qui exigea la mobilisation rapide et entière de plusieurs des participants au Webforum. En prévision de la foire commerciale de High Point du début octobre, le V-P marketing et développement de produits avait organisé une rencontre visant à permettre aux représentants de discuter, avec les designers et les responsables de la production, des nouveaux produits qui y seraient présentés. Cette réunion déboucha sur une très longue liste de modifications devant être apportées aux nouveaux produits en question et, compte tenu des délais très courts avant la tenue de la foire de High Point, toutes les ressources disponibles furent donc canalisées dans ce travail de révision. Dans ce contexte, le Webforum, jugé moins prioritaire par la haute direction du DO, fut tout simplement mis de côté.

Les étapes 2 et 3 du Webforum ne furent donc jamais réalisées. Les idées développées par les participants et rassemblées sous forme de fiches-projets par le designer et le directeur du PDP ne furent jamais transmises à la haute direction du DO ni à l'équipe chargée de prendre les décisions sur le portefeuille de projets du PDP. Toutefois, elles furent, pour ainsi dire, « archivées » dans les « tiroirs de produits potentiels » du designer et du V-P marketing et développement de produits.

Une fois la crise passée, plus précisément à la mi-octobre alors que commençait un nouveau cycle de développement de produits en prévision de la foire de High Point d'avril, le Webforum ne fut pas réactivé par la haute direction du DO. Pour comprendre cette décision, les caractéristiques individuelles des participants, de même que les caractéristiques des relations interindividuelles, sont peu utiles.

Tant au niveau des relations entre les individus qu'en ce qui concerne les extrants, le Webforum n'a pas connu de problèmes majeurs. Dans l'ensemble, le niveau de satisfaction des participants était élevé. Dans le bilan réalisé avec eux au terme de l'expérience, les participants n'ont pas eu de commentaires négatifs. Le ton et le contenu des discussions montrent que les participants étaient « compétents », « complémentaires » et « compatibles » : pas de traces de conflits ou d'affrontements, mais plutôt

des échanges constructifs permettant de pousser plus loin la réflexion sur un produit potentiel. Pas de problèmes non plus avec la plateforme informatique : elle était simple et, en dépit du fait qu'elle ne favorisait pas les communications « riches », elle a permis des échanges fructueux. Finalement, même si les idées de produits développées par le Webforum furent peu nombreuses, il n'en demeure pas moins qu'elles étaient plus innovantes que les idées développées dans le PDP régulier, qu'elles étaient mieux documentées (prise en compte de plusieurs dimensions) et que ce travail s'était fait plus rapidement qu'à l'habitude. En somme, l'esprit de corps dont parle la littérature sur les équipes virtuelles de DP existait bel et bien dans le Webforum et contribuait à son bon fonctionnement de même qu'à la pertinence des idées qui y étaient développées.

Partant de là, deux questions se posent à celui qui veut comprendre le Webforum ou encore l'utiliser dans son PDP. D'abord, pourquoi la participation demeure-t-elle faible ? Ensuite, pourquoi mettre un terme à une expérience qui possède plusieurs des caractéristiques gagnantes identifiées dans la littérature et qui, à la lumière des indicateurs les plus courants, semble plutôt bien fonctionner ? Pour répondre, la prise en compte des caractéristiques individuelles des participants est évidemment utile. Ainsi, dans l'équipe du Webforum, certains participants avaient une moins bonne maîtrise de l'anglais que d'autres, certains avaient des personnalités moins créatives que d'autres, certains étaient davantage « individualistes » que d'autres, etc. Cela dit, ces caractéristiques personnelles n'expliquent pas tout et pour avoir un portrait plus juste de la situation, il faut à nouveau regarder du côté de facteurs organisationnels.

À cet égard, la faible participation de deux sous-groupes retient l'attention : trois des cinq représentants ainsi que deux des trois sous-traitants se sont en effet très peu investis dans le Webforum. Dans les deux cas, leur faible participation a beaucoup à voir avec leur place et leur rôle au sein du PDP et dans la structure organisationnelle du DO. Plus précisément, elle s'explique en bonne partie par leur place au sein du réseau et par les règles qui régissent les interactions et les comportements au sein de celui-ci.

Au moment où le V-P marketing et développement de produits les sollicita pour participer au Webforum, les représentants n'étaient pas directement impliqués dans le PDP. En fait, ils avaient de tout temps fourni au V-P ventes et aux designers des informations sur les besoins et les « souhaits » des détaillants, mais jamais ils n'avaient participé directement à la conception des produits. Avant la mise en place d'un nouveau PDP à partir de 2007, leur participation est sporadique et de nature consultative : à la demande du V-P ventes, ils participaient à une réunion informelle dans une salle où étaient rassemblés les prototypes en développement. Parce qu'ils revendiquent une meilleure connaissance des besoins et des demandes des clients que les designers ou le V-P ventes, leurs opinions jouaient néanmoins un rôle significatif dans la structure décisionnelle. Le nouveau PDP ne modifie pas radicalement cette situation : présents à une seule des quatre « portes décisionnelles », les représentants étaient invités à donner leur opinion sur les prototypes qui leur étaient présentés. Que ce soit avant ou après le nouveau PDP de 2007, les représentants, même si leur influence est importante et réelle, ne participent pas aux premières phases du PDP et ne sont donc pas directement impliqués dans la définition des caractéristiques des produits : celle-ci demeure la prérogative des designers et du V-P (V-P ventes avant 2007, V-P marketing et développement de produits par la suite).

Le Webforum, on l'a dit, se voulait une expérience de développement de produits permettant d'impliquer activement et dès les phases d'idéation un vaste éventail des « parties prenantes » du réseau. À la lumière de leur expérience passée, de leur place et de leur rôle dans le PDP, les représentants ont de sérieux doutes quant à la portée réelle de leur participation au Webforum. Le nouveau PDP ne leur donnant aucune indication quant au désir de la haute direction de les associer directement et activement à la conception des produits, ils ont de la difficulté à s'investir dans un projet où c'est précisément ce qu'on attend d'eux. Dit autrement, la structure des relations au sein du réseau et les règles d'interaction (qui fait quoi, qui est responsable de quoi, qui décide, qui suggère, qui est récompensé et comment, etc.), passées comme présentes, constituaient un obstacle à l'implication qu'on attendait d'eux.

Dans ces circonstances, trois représentants sur cinq s'avéraient incapables d'apporter une réponse qui les satisfasse à la question : « Quel est mon intérêt à consacrer du temps et de l'énergie à cet exercice compte tenu de la place et du rôle dévolus à mon sous-groupe d'appartenance dans la structure du réseau en ce qui a trait au développement de nouveaux produits ? » En fait, si les représentants avaient, comme groupe, intérêt à ce que leur « point de vue » et leurs exigences soient intégrés au produit dès la phase de conception afin d'améliorer l'arrimage entre celui-ci et le client-détaillant et, ainsi, augmenter leurs ventes, cette possibilité restait « théorique » si leur place et leur rôle dans la structure du réseau et du PDP étaient trop marginaux pour leur permettre de la concrétiser. Ils estimaient donc que, dans l'ensemble, la conception des produits restait l'affaire des designers et du V-P et qu'il était peu probable que leur implication soit suffisamment significative pour permettre un réel « retour sur investissement » puisque les décisions « finales » allaient se prendre sans eux. Dans ce contexte, leur participation demeura donc relativement faible.

Même son de cloche chez les sous-traitants. L'examen des discussions du Webforum montre que deux des trois sous-traitants retenus dans l'équipe ont eu une participation assez faible aux échanges : peu d'interventions, peu d'idées nouvelles, contribution réduite au développement des idées proposées par d'autres participants. Au moment où se déroule l'expérience Webforum, les sous-traitants ont, en tant que groupe, un statut imprécis et incertain. D'une part, la haute direction du DO souhaite les impliquer dans le PDP afin de mieux utiliser leur expertise sur les matériaux et la fabrication. D'autre part, toutefois, les sous-traitants ne sont pas présents à toutes les étapes du PDP et ils ne le sont jamais aux portes décisionnelles. De plus, leur participation au PDP n'est encadrée par aucun mécanisme de rétribution ou de reconnaissance.

Avant la mise en œuvre du nouveau PDP, la participation des sous-traitants au développement de produits était importante et significative. En effet, un nombre restreint d'entre eux, souvent ceux qui étaient le plus près de la haute direction du DO (relations d'amitié ou d'affaires à la fois anciennes et « fortes » au sens de Granoveter, 1982), travaillaient

en étroite collaboration avec les designers et le V-P ventes à la conception des produits en produisant et en modifiant toute une série de prototypes. Dans ce réseau, la participation du sous-traitant n'était pas directement rétribuée et la rétribution n'était pas formalisée dans un contrat. Le réseau correspondait à un monde domestique au sens de Boltanski et Thévenot (1991) et fonctionnait sur la base du capital social. Le don du sous-traitant (temps, ressources, connaissances, savoir-faire, etc.) lui permettait d'accroître son capital social qu'il pouvait ensuite convertir en « commandes de fabrication », c'est-à-dire le contre-don du DO (Trépanier et Gosselin, 2010).

Dans le nouveau PDP, le développement de produits était entièrement dissocié des achats et des commandes de production. Le sous-traitant participait au PDP parce qu'il était innovateur et créatif, mais recevait des commandes parce qu'il était performant comme fabricant : meilleur prix, respect des normes de qualité, respect des délais et des quantités. Dans ce monde industriel (Boltanski et Thévenot, 1991), la contribution du sous-traitant au PDP ne peut plus constituer un don dans la mesure où les règles de fonctionnement du réseau n'appellent plus de contre-don de la part du DO : dans ce nouveau monde, la monnaie d'échange que constituait le capital social n'a plus de valeur (Trépanier et Gosselin, 2010).

Or, dans le cas du Webforum, la rétribution ou la reconnaissance du sous-traitant n'était prévue nulle part et, conséquemment, les sous-traitants voyaient mal pour quelles raisons ils « donneraient » leur temps et leurs idées si le DO ne s'engageait à rien en retour :

*Je ne comprends pas la manière de penser du donneur d'ordres. Il veut que je donne des idées pour qu'il développe de nouveaux produits, mais, par contre, il ne veut pas me garantir la production du nouveau produit. Voyons ! Je ne vois pas pourquoi je lui donnerais mes bonnes idées, si par la suite, c'est un autre qui empoche le contrat. En plus de faire de l'argent avec mes idées, cela voudrait dire que mes concurrents en apprennent sur mes façons de faire et que je perdrai ainsi mon avantage sur eux. C'est certain que j'ai donné des idées, mais c'est certain aussi qu'avec leur manière de travailler, j'ai gardé mes meilleures idées pour les autres*

*entreprises avec qui je fais des affaires et qui vont me garantir la production du nouveau produit. En plus, je veux produire ce que je développe parce que pour moi, c'est une occasion d'apprendre et de m'améliorer.*

On remarque d'ailleurs que les deux sous-traitants ayant eu une participation réduite au Webforum sont aussi ceux qui ont été le plus impliqués et ont le plus profité de l'ancien régime de don-contre-don basé sur le capital social qui prévalait dans le réseau avant la mise en place d'un nouveau PDP en 2007. Confrontés, d'une part, à la disparition du régime domestique qui leur assurait une rétribution pour leur participation « gratuite » au PDP et, d'autre part, à la mise en place d'un nouveau régime d'interactions dans lequel leur statut reste imprécis, mais où le DO s'attend encore à leur participation « sans frais » et « désintéressée », deux des trois sous-traitants limitèrent leur implication dans le Webforum.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, c'est dans la foulée d'une rencontre entre les représentants, les designers, le V-P marketing et développement de produits que le Webforum fut mis sur la ligne de touche : à la suite des commentaires négatifs exprimés par les représentants, tous les produits que le DO envisageait présenter à la foire de High Point exigeaient des modifications significatives et l'ampleur de la tâche obligeait qu'on y consacre toutes les ressources. Dans les mois qui suivirent, le Webforum ne fut jamais relancé et aucune autre expérience d'équipe virtuelle de développement de produits ne fut initiée. Pourquoi ?

La réponse la plus évidente est que la haute direction du DO ne le souhaitait tout simplement pas. De façon générale, elle estimait que la participation directe et active de personnes « extérieures » au noyau constitué des designers et du V-P marketing et développement de produits n'apportait rien de significativement nouveau et important à la conception des produits. La haute direction souhaitait plutôt que les représentants et les sous-traitants soient des fournisseurs d'information sur les clients et la fabrication, mais que le traitement de celle-ci et son intégration dans les caractéristiques des produits restent la responsabilité pleine et entière des designers et du V-P marketing et développement de produits.

La crise à la suite de la participation des représentants avait laissé un goût amer. La grande quantité de travail occasionnée par les demandes de modifications des représentants combinée aux succès mitigés que l'entreprise connut avec ces nouveaux produits à la foire de High Point d'octobre amenait la haute direction à remettre en question la pertinence de la contribution des représentants. La haute direction considérait alors que les représentants étaient « *trop sensibles aux demandes ponctuelles, fluctuantes et sans fondement des détaillants* ». Impliquer directement ces « *victimes du moment présent* » dans la conception des produits conduirait à une situation dans laquelle les demandes se succéderaient sans fin et sans but précis.

En ce qui concerne les sous-traitants, la haute direction jugeait que leur participation n'était pas vraiment nécessaire dans la mesure où son propre personnel de production maîtrisait en bonne partie les savoirs et les savoir-faire liés aux matériaux et à la fabrication. Partant de là, quel besoin le DO avait-il vraiment de les associer directement à la conception de nouveaux produits ?

Dans un cas comme dans l'autre, c'est la présence et la participation de groupes et non pas celle d'individus qui est remise en question. Dans son évaluation de l'expérience Webforum, la haute direction du DO ne fit jamais référence aux caractéristiques individuelles des participants pour justifier leur inclusion ou leur exclusion.

Ce changement d'opinion eu égard à la participation de personnes et d'organisations externes au noyau traditionnellement responsable du développement de produits s'inscrivait par ailleurs dans un contexte particulier où les relations entre les groupes (les départements à l'interne, les sous-traitants à l'externe) sont elles-mêmes remises en question. En effet, au moment même où le DO arrivait à la conclusion que leur contribution était « *moins essentielle* », plusieurs participants au Webforum exprimaient l'avis que la poursuite de l'expérience et un investissement supplémentaire de leur part « *exigeraient* » que des mécanismes de rétribution ou de reconnaissance soient mis en place. Sur la base de ce qu'ils avaient vécu

dans le Webforum, ils estimaient que plus une équipe virtuelle de Co-DP progresserait dans la définition « fine » des caractéristiques d'un produit et dans le développement de la manière dont il serait fabriqué, plus il deviendrait nécessaire de mettre en place des mécanismes permettant à chacun de jouer réellement un rôle dans les décisions et de se voir garantir un certain retour sur sa contribution.

C'est précisément cette révision des règles du jeu au sein du réseau que le DO rejetait et qui l'amena à mettre de côté l'outil de Co-DP que constituait le Webforum :

*Ça fait 25 ans qu'on travaille de même avec des sous-traitants. Je ne comprends pas que soudainement, des sous-traitants veulent être payés pour participer au Co-DP. On développe pas loin d'une vingtaine de nouveaux produits tous les six mois; on ne va pas commencer à les payer sinon on ne sera jamais capable d'en faire autant. Il faudrait qu'ils se rappellent que c'est grâce à nous s'ils ont des commandes et que c'est nous qui faisons tout le travail de ventes et de marketing sur le marché américain. C'est parce qu'on a travaillé fort et qu'on a su développer le marché que plusieurs sous-traitants existent. La moindre des choses, c'est qu'ils nous aident durant le Co-DP.*

Ici, les enjeux sont de nature organisationnelle plutôt qu'individuelle. Le Webforum affecte les relations organisationnelles, c'est-à-dire les relations entre les départements ainsi qu'entre les organisations qui composent le réseau. Comme on peut le constater, autant la participation au sein du Webforum que son utilisation en tant qu'outil de Co-DP exigent de revoir les règles d'interaction ainsi que la place et le rôle de chaque groupe ou organisation au sein du réseau. Et une telle révision des règles, puisqu'elle affecte la position de chacun, implique, on s'en doute facilement, des gains pour certains et des pertes pour d'autres.

Ces constats rejoignent ceux de Jackson qui, dès 1999, alors même que la littérature sur les équipes virtuelles était encore relativement peu importante, soulignait qu'une structure horizontale et participative, telle un équipe virtuelle de type Webforum, n'existe pas indépendamment des structures et des processus organisationnels au sein desquels elle prend

forme et qu'elle a, en plus, le potentiel de les modifier. Dans notre étude de cas, le Webforum apparaît comme une structure horizontale qui appelle la participation sur une base « quasi égalitaire » de plusieurs départements et de plusieurs organisations. Elle prend forme au sein d'un réseau que la haute direction du DO souhaite organiser et voir fonctionner de manière verticale (hiérarchisée) ; un réseau où la haute direction est d'une certaine manière omnipotente et omnisciente. Dans un tel contexte, le Webforum amène trop de turbulences dans les positions occupées par les différentes « parties prenantes » et les avantages liés à celles-ci pour que sa mise en œuvre soit facile et favorise l'implication entière de chacun (Jackson, 1999, p. 322).

La dernière trace visible du Webforum apparaît en février 2009 lorsque le DO présenta à la foire commerciale de Las Vegas une table de salle à manger multifonctionnelle pouvant être utilisée comme unité de rangement pour les articles scolaires des enfants et comme bureau pour les leçons et devoirs. Paradoxalement, cette table qui connut un certain succès auprès des distributeurs et détaillants a été mise au point par l'équipe habituelle de DP du DO en 16 mois, alors que l'équipe du Webforum eut pris seulement quelques jours pour en définir les caractéristiques fonctionnelles et esthétiques en plus d'ébaucher ses paramètres de fabrication. Difficile de penser, à la lumière de cet exemple, que le Webforum a été abandonné en raison d'un manque d'efficacité et de pertinence attribuables aux traits individuels des personnes impliquées.

### **3. Retombées scientifiques et pratiques**

En matière de Co-DP virtuel, l'accent que met la littérature sur les technologies de communication trouve bien peu d'écho dans notre étude de cas. Le Webforum et l'exemple dont il s'inspire, le Design Addict vase project, montrent que pour démarrer, il faut simplement une idée de départ, un problème à régler ou un produit à développer et que le succès de la suite réside pour l'essentiel dans la qualité des échanges et des contributions.

À la différence de ce que rapporte la littérature sur les équipes virtuelles, nous y avons vu peu de préoccupations pour la planification fine de la collaboration, le choix et l'implantation d'outils technologiques complexes permettant une communication riche ou encore une évaluation poussée des caractéristiques individuelles des participants. La planification et le démarrage du Webforum se sont révélés, somme toute, assez faciles et accessibles à la PME ou à l'entreprise œuvrant à l'extérieur des cercles de la haute technologie. Compte tenu de ce que montre notre étude de cas, on peut d'ailleurs se demander si la lourdeur et la complexité techniques des meilleures pratiques identifiées dans la littérature ne constituent pas, d'une certaine manière, un obstacle à l'utilisation des équipes virtuelles dans les PME et les secteurs plus traditionnels.

Par ailleurs, notre étude de cas montre que la qualité des échanges et des extrants n'est pas déterminée seulement par les caractéristiques individuelles des participants. En effet, nous avons pu observer à quel point celle-ci est aussi liée à l'esprit de corps et à la confiance qui découlent des relations passées et présentes entre les groupes ainsi qu'entre les organisations au sein du réseau. Le fait que les participants au Webforum aient été en mesure de bien collaborer et de développer des idées de produits intéressantes et pertinentes est donc apparu étroitement lié aux relations inter et intra-organisationnelles au sein du réseau. Le gestionnaire qui met sur pied une équipe virtuelle de Co-DP devra ainsi avoir à l'esprit que le choix des participants ne relève pas uniquement des caractéristiques « personnelles » des individus impliqués, mais aussi de ce que sont les relations entre les organisations et les groupes concernés.

Par exemple, si dans la littérature les chercheurs arrivent souvent à la conclusion que l'équipe virtuelle de Co-DP a besoin de technologies complexes permettant des communications riches, c'est en bonne partie parce qu'elle ne prend pas en considération la préexistence de relations entre les personnes, les groupes et les organisations impliqués. Le cas du Webforum montre que lorsque ces relations existent avant le début de l'équipe virtuelle, et c'est souvent le cas, des TI, que l'on qualifie pourtant

de « pauvres » au plan communicationnel, ne sont pas un obstacle à des échanges fructueux et leur accessibilité tant technique que financière devient alors un atout majeur.

Bien sûr, les équipes virtuelles de Co-DP mettent en relation des individus dont les caractéristiques psychologiques et démographiques influent sur leur fonctionnement et leur performance. La littérature le montre clairement et ni les chercheurs ni les gestionnaires qui s'intéressent à cet « outil » ne peuvent ni ne doivent y rester indifférents. Toutefois, notre étude de cas montre que faire du Co-DP en mode virtuel, ce n'est pas tant une affaire de technologie et de relations entre différentes « personnalités » qu'une affaire de relations inter et intra-organisationnelles. Jackson avait vu juste dès 1999 en insistant sur le fait que l'équipe virtuelle de Co-DP est un arrangement organisationnel qui s'inscrit dans une structure qui peut lui résister si les nouvelles relations qu'elle appelle entre les parties prenantes en viennent à trop affecter la position et les intérêts de certaines d'entre elles.

Dans notre étude de cas, autant ce qui a bien fonctionné, par exemple, la qualité de la collaboration et des idées explorées, que ce qui s'est moins bien passé, par exemple, le faible niveau de participation et la décision de mettre fin à l'expérience, ont davantage à voir avec les règles d'interaction entre les groupes ou entre les organisations plutôt qu'avec les traits de personnalité des participants. Ainsi, il apparaît donc évident qu'il faut prendre en considération autant les premières que les secondes si on veut comprendre le phénomène de l'équipe virtuelle de Co-DP ou encore utiliser ce type d'équipe dans son PDP.

## Conclusion

Au-delà de ce qu'elle nous apprend sur la faisabilité et le fonctionnement des équipes virtuelles, notre étude de cas attire notre attention sur l'importance que le chercheur, le gestionnaire ou l'intervenant devrait accorder

à la manière dont les résultats de recherche qu'il souhaite utiliser ont été obtenus. La recherche sur les équipes virtuelles a pris un tournant « expérimental » où les chercheurs ont privilégié l'étude d'équipes virtuelles créées en « laboratoire » dans leurs classes à l'université, c'est-à-dire des équipes n'ayant aucun encastrement ni passé organisationnel. Progressivement, c'est tout un pan de la réalité qui a été laissé dans l'ombre. Évidemment, des chercheurs se sont intéressés aux équipes virtuelles dans des milieux organisationnels bien réels. Toutefois, puisque leurs travaux se sont le plus souvent appuyés sur les théories et les connaissances produites « en laboratoire », dans des conditions artificielles, les dimensions organisationnelles dont parlait Jackson (1999) sont restées plus ou moins bien prises en compte. De la même manière, le gestionnaire qui voudrait bâtir son équipe virtuelle en reprenant à son compte les bonnes pratiques qui se dégagent de la littérature existante risquerait fort de rencontrer les mêmes problèmes que ceux décrits dans ce chapitre. À cet égard, le chercheur et le praticien logent à la même enseigne : que ce soit pour comprendre ou agir, il importe de prendre en considération la manière dont les connaissances que l'on compte utiliser ont été produites.

## Questions

1. Dans le cas du Webforum, les technologies de communication ne semblent pas occuper une place centrale lors du démarrage du projet ni, ensuite, dans son fonctionnement. Pourquoi ?
2. Quels gestes la haute direction du DO aurait-elle dû poser si, à la suite de l'expérience Webforum, elle avait pris la décision d'intégrer un tel outil à son processus de développement de produits ?
3. Pour quelles raisons les études de type expérimental (équipes virtuelles créées « en laboratoire », c'est-à-dire dans leurs classes par les professeurs-chercheurs) ont-elles une pertinence limitée lorsque vient le temps de mettre en place une équipe virtuelle de codéveloppement de produits dans un réseau d'entreprises ?
4. Si, comme le montre l'étude du cas Webforum, les règles d'interaction entre les groupes ainsi qu'entre les organisations sont importantes pour assurer le succès d'une équipe virtuelle de codéveloppement de produits, pouvez-vous imaginer les « outils d'évaluation ou d'analyse » dont le gestionnaire aurait besoin pour les prendre efficacement en compte dans sa réflexion stratégique sur ce sujet ?

## Bibliographie

- ANCONA, D.G. et D.F. CALDWELL** (1992). « Demography and design : Predictors of new product team performance », *Organization Science*, vol. 3, p. 321-341.
- AUBERT, B.A. et B.L. KELSEY** (2003). « Further understanding of trust and performance in virtual teams », *Small Group Research*, vol. 34, p. 575-618.
- BADRINARAYANAN, V. et D.B. ARNETT** (2008). « Effective virtual new product development teams: An integrated framework », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 23, n° 4, p. 242-248.
- BANTEL, K. et S. JACKSON** (1989). « Top management and innovations in banking : Does the composition of the team make a difference ? », *Strategic Management Journal*, vol. 10, p. 107-124.
- BECKER, H.S.** (1958). « Problems of inference and proof in participant observation », *American Sociological Review*, vol. 23, n° 6, p. 652-660.
- BECKER, H.S.** (1996). « The epistemology of qualitative research », dans R. Jessor, A. Colby et R. Schweder (dir.), *Essays on Ethnography and Human Development*, Chicago, University of Chicago Press, p. 53-71.
- BOLTANSKI, L. et L. THÉVENOT** (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BORDIA, P., N. DiFONZO et A. CHANG** (1999). « Rumor as group problem solving : Development patterns in informal computer-mediated groups », *Small Group Research*, vol. 30, p. 8-28.
- BROWN, S.L. et K.M. EISENHARDT** (1995). « Product development : Past research, present findings, and future directions », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 343-378.
- BURGOON, J.K., J.A. BONITO, A. RAMIREZ JR., N.E. DUNBAR, K. KAM et J. FISCHER** (2002). « Testing the interactivity principle : Effects of mediation, propinquity, and verbal and nonverbal modalities in interpersonal interaction », *Journal of Communication*, vol. 52, p. 657-677.
- BÜYÜKÖZKAN, G. et J. ARSENYAN** (2012). « Collaborative product development : A literature overview », *Production Planning & Control*, vol. 23, n° 1, janvier, p. 47-66.
- D'SOUZA, G.C. et S.M. COLARELLI** (2010). « Team member selection decisions for virtual versus face-to-face teams », *Computers in Human Behavior*, vol. 26, p. 630-635.
- DERENE, G.** (2007). « Microsoft surface : Behind-the-scenes first look (with video) », *Popular Mechanics*, 1<sup>er</sup> juillet, <<http://www.popularmechanics.com/technology/gadgets/news/4217348>>.
- DESIGN ADDICT** (2007). « The Design Addict vase project », <[http://www.designaddict.com/design\\_addict/forums/index.cfm/fuseaction/thread\\_show\\_one/thread\\_id/4243/](http://www.designaddict.com/design_addict/forums/index.cfm/fuseaction/thread_show_one/thread_id/4243/)>.
- DESIGN ADDICT** (2013). « About us », <<http://www.designaddict.com/index.cfm/fuseaction/about/>>.
- DUBÉ, L.** (2008). « Survivre aux paradoxes de l'équipe virtuelle », *Gestion*, vol. 34, n° 2, p. 75-83.
- DUBÉ, L. et D. ROBEY** (2008). « Surviving the paradoxes of virtual teamwork », *Information Systems Journal*, vol. 19, p. 3-30.

- EMDEN, Z., R.J. CALANTONE et C. DROGE** (2006). « Collaborating for new product development : Selecting the partner with maximum potential to create value », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, n° 4, p. 330-341.
- FRANKLIN FURNITURE INSTITUTE** (2009). « Understanding the furniture purchase decision », *Franklin Furniture Institute Highlights*, vol. 7, n° 3, p. 1-3, <<http://www.ffi.msstate.edu/pdf/highlights0109.pdf>>.
- GOFFMAN, E.** (1989). « On fieldwork », *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 18, n° 2, p. 123-132.
- GOLD, R.** (1958). « Roles in sociological field observations », *Social Forces*, vol. 36, n° 3, p. 217-233.
- GRANOVETER, M.** (1982). « The strength of weak ties : A network theory revisited », dans P.V. Marsden et N. Lin (dir.), *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hills, Sage Publications, p. 105-130.
- HUANG, W.W., K.K. WEI, R.T. WATSON et B.C.Y. TAN** (2002). « Supporting virtual team-building with a GSS : An empirical investigation », *Decision Support Systems*, vol. 34, p. 359-367.
- HULNICK, G.** (2000). « Doing business virtually », *Communication World*, vol. 17, n° 3, p. 33-36.
- JACKSON, P.J.** (1999). « Organizational change and virtual teams : Strategic and operational integration », *Information Systems Journal*, vol. 9, p. 313-332.
- KUHN, T.S.** (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, University of Chicago Press.
- LEPSINGER, R. et D. DEROSA** (2010). *Virtual Team Success : A Practical Guide for Working and Leading from a Distance*, San Francisco, John Wiley & Sons.
- LI, W.D. et Z.M. QIU** (2006). « State-of-the-art technologies and methodologies for collaborative product development systems », *International Journal of Production Research*, vol. 44, n° 13, p. 2525-2559.
- LUREY, J.S. et M.S. RAISINHGANI** (2001). « An empirical study of best practices in virtual team », *Information & Management*, vol. 38, p. 523-544.
- MARTINS, L.L., L.L. GILSON et M.T. MAYNARD** (2004). « Virtual teams : What do we know and where do we go from here ? », *Journal of Management*, vol. 30, n° 6, p. 805-835.
- MCCRACKEN, H.** (2011). « Microsoft surface, and why it didn't change everything », *Technologizer*, 22 novembre, <<http://technologizer.com/2011/11/22/microsoft-surface-and-why-it-didnt-change-everything/>>.
- MCDONOUGH, E., K. KAHN et G. BARCZAK** (2001). « An investigation of the use of global virtual and colocated new product development teams », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 18, n° 2, p. 110-120.
- PELLED, L.H., K.M. EISENHARDT et K.R. XIN** (1999). « Exploiting the black box : An analysis of work group diversity, conflict, and performance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, p. 1-28.
- POWELL, A., G. PICCOLI et B. IVES** (2004). « Virtual teams : A review of current literature and directions for future research », *Database for Advances in Information Systems*, vol. 35, n° 1, p. 6-36.

**ROBERGE, M.-É. et R. VAN DICK** (2010). « Recognizing the benefits of diversity : When and how does diversity increase group performance », *Human Resource Management Review*, vol. 20, p. 295-308.

**SIVASUBRAMANIAM, N., S.J. LIEBOWITZ et C.L. LACKMAN** (2012). « Determinants of new product development team performance : A meta-analytic review », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, n° 5, p. 803-820.

**STRAUSS, S.G.** (1996). « Getting a clue : The effects of communication media and information distribution on participation and performance in computer-mediated and face-to-face groups », *Small Group Research*, vol. 27, n° 1, p. 115-142.

**TOWNSEND, A., S. DEMARIE et A. HENDRICKSON** (1998). « Virtual teams : Technology and the workplace of the future », *Academy of Management Executive*, vol. 12, n° 3, p. 17-29.

**TRÉPANIÉ, M. et P.-M. GOSSELIN** (2010). « Transforming the way we work together : The effect of embeddedness on new routines of product development », actes de la 4th International Conference on Organizational Routines, juin, <<http://www.gredeg.cnrs.fr/routines/Workshop-Nice-2010/papers/Michel-Trépanier%20et%20Pierre-Marc%20Gosselin.PDF>>.

**VAN DER VEGT, G.S. et J.S. BUNDERSON** (2005). « Learning and performance in multidisciplinary teams : The importance of collective team identification », *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 3, p. 532-547.

**WEBBER, S.S. et L.M. DONAHUE** (2001). « Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance : A meta-analysis », *Journal of Management*, vol. 27, p. 141-162.

**YIN, R.K.** (2003). *Case Study Research. Design and Methods*, 3<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks, Sage Publications.



# Des conditions de base à la croissance des PME

Izold Guihur

## Objectifs pédagogiques

*La croissance d'entreprise fait partie des préoccupations de nombreux entrepreneurs, intervenants publics et gestionnaires rompus ou en devenir. Dans cette optique, ce chapitre explique les fondements de l'entrepreneuriat endogène où une dynamique équilibrée entre l'entrepreneur, l'organisation et le milieu porte la croissance d'entreprise. Cette dynamique repose sur sept conditions illustrées par un cas réel d'entreprise en croissance, proposant par le fait même une série de pratiques managériales aptes à soutenir la croissance. Finalement, ce cadre d'analyse permet d'évaluer le potentiel de croissance d'une entreprise tout en identifiant les pistes d'intervention les plus pertinentes pour lancer ou soutenir sa croissance.*

Nombreux sont les dirigeants qui souhaitent voir grandir leur entreprise en termes d'affaires ou de contribution à l'emploi. S'il s'agit du but premier des entrepreneurs CAP (c'est-à-dire ceux qui donnent priorité à la croissance, puis à leur autonomie et à la pérennité de l'entreprise), la croissance est souvent une question de survie d'entreprise au cœur des préoccupations des entrepreneurs PIC (pérennité, indépendance, croissance) (Julien et Marchesnay, 1996). En effet, de nombreuses études rapportent que les petites entreprises sont plus fragiles dans notre économie où moins de la moitié des entreprises survivent cinq ans après leur fondation (Timmons, Spinelli et Ensign, 2010). Les firmes qui survivent sont en général celles qui grandissent rapidement (Industrie Canada, 2010), celles qui atteignent une taille d'efficience minimum (Brandt, 2004).

Mais la croissance ne vient pas toute seule et il ne suffit pas de profiter d'un bon produit dans un marché robuste. L'entreprise est sujette aux mouvements du marché, à l'émergence de nouvelles technologies et au hasard des occasions qui se présentent. Sa croissance dépend aussi de sa capacité à capter les évolutions, à se renouveler face aux changements de l'environnement concurrentiel et à s'y créer des opportunités (Julien, St-Jean et Audet, 2006). La croissance repose en fait sur une dynamique équilibrée entre l'entrepreneur, l'organisation et leur environnement de proximité que l'on appelle milieu (Julien, 2005).

L'objectif de ce chapitre est d'expliquer les fondements de cette dynamique et de présenter les conditions qui en ressortent comme étant nécessaires à la croissance d'entreprise. Une première partie traite de la théorie de l'entrepreneuriat endogène pour mieux comprendre les multiples interactions des acteurs et de l'environnement qui soutiennent la croissance. En seconde partie, le cas de FundyPros, une entreprise en construction du Nouveau-Brunswick, met en lumière l'élaboration de telles conditions. À la suite de l'analyse du récit, les retombées de cette étude présentent finalement tout l'intérêt de comprendre et de pouvoir soutenir la croissance d'entreprise.

## 1. Entrepreneuriat endogène

Selon les théories endogènes de croissance, l'activité des entreprises ainsi que l'interaction des humains et de leurs savoirs jouent un rôle dans le développement de leur région (Guellec et Ralle, 2003). En considérant que l'entrepreneuriat désigne la création, mais aussi la croissance des entreprises, Julien (2005) suggère que l'entrepreneuriat endogène repose sur les interdépendances entre trois acteurs : l'entrepreneur, l'entreprise en tant qu'organisation et le milieu où elle s'encastre. Il note aussi que les possibilités d'entreprendre et de croître sont en partie contraintes par les facteurs extérieurs du temps et de l'environnement. Finalement, le développement entrepreneurial repose sur la mise en route de ces interdépendances par le biais de l'information, du réseautage et de l'innovation.

À partir de cette perspective, il est possible d'identifier sept conditions qui permettent et qui soutiennent la croissance d'entreprise en misant sur le développement de capacités dynamiques. En effet, les capacités dynamiques prennent la forme de ressources et de compétences qui procurent à l'entreprise un avantage concurrentiel tout en se développant par apprentissage grâce à l'interaction avec le milieu. Elles sont de nature stratégique, car elles sont essentiellement orientées vers le potentiel de changement (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Or, dans le cas de la croissance d'entreprise, de telles capacités dynamiques s'articulent sur les interdépendances entre l'entrepreneur, l'organisation et leur milieu.

Dans le lien qui unit l'entrepreneur et l'organisation, il est remarquablement difficile pour l'entreprise de croître si les décisions et l'utilisation des connaissances restent centrées chez le dirigeant. Confronté à ses propres limites de connaissances et de compétences, le dirigeant peut rapidement mettre en danger l'entreprise s'il vient à manquer d'idées ou que ces dernières ne sont pas confrontées à celles des autres afin d'évaluer leur alignement avec les besoins du marché (Klaas *et al.*, 2010). L'entrepreneur a plutôt intérêt à explorer et exploiter les idées au-delà des siennes et à permettre la contribution des membres de l'organisation aux idées et aux

décisions à la base du renouvellement et de la performance de l'entreprise (Andries et Czarnitzki, 2011). Trois premières conditions nécessaires à la croissance en sont tirées.

### 1.1. Le leadership transformationnel

Pour créer une culture participative, le dirigeant cherche à inspirer ses compagnons en servant de modèle pour atteindre les objectifs de l'organisation. Il porte une attention personnalisée à chacun en gardant à l'esprit un dépassement collectif. Autrement dit, l'entrepreneur cherche à diriger par leadership transformationnel et participatif (Bass, 1997; Guerrero et Barraud-Didier, 2004).

### 1.2. La décentralisation

Par ailleurs, mettre à profit les compétences de chacun et faire face à une complexité plus grande se fait en partageant les responsabilités dans l'organisation. En confiant la décision à ceux qui ont le savoir et le savoir-faire, la structure de l'organisation devient flexible. On peut y voir la nécessité de décentraliser la structure ou d'habiliter les employés (Mintzberg, 2006; Malhotra, Budhwar et Prowse, 2007).

### 1.3. Le fonds de roulement

Des liquidités sont essentielles pour bâtir une plus grande clientèle, que ce soit pour permettre la participation des employés à l'alignement de l'organisation aux besoins du marché, pour fournir des ressources à leur action ou pour absorber les délais entre l'investissement de ressources et la création de valeur. Une saine gestion des stocks, des comptes clients et fournisseurs maintient un fonds à court terme pour continuer d'opérer malgré les immobilisations d'argent (Groleau, 2012; St-Cyr, 2007).

De par son activité, on peut constater que toute entreprise se trouve plus ou moins encadrée dans son milieu. Le milieu est constitué des acteurs immédiats, tels que des clients, amis, associations professionnelles ou même le garage du coin qui, ensemble, fournissent à l'entreprise des informations ou des ressources souvent précieuses grâce aux liens qu'elle entretient avec eux. Le milieu génère ce qu'on appelle le capital social, soit un ensemble de ressources actuelles ou potentielles, disponibles à travers le réseau des relations d'un individu ou d'un groupe social (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Ainsi, le capital social tient à la fois de l'existence du réseau en tant que ressource et des actifs qui peuvent en être retirés puisqu'il cerne la manière dont les gens interagissent et comment ces interactions sociales génèrent en contrepartie des bénéfices pour les individus et les collectivités (Brunie, 2009).

Dans le lien qui unit l'entrepreneur à son milieu, les travaux de Julien et Lachance (2006a) illustrent l'influence du milieu pour enrichir et accélérer l'information nécessaire à la croissance et à l'innovation à travers des réseaux riches et des informations variées. Les réseaux riches relèvent de la diversité des réseaux socioéconomiques, informationnels ou stratégiques de l'entrepreneur, qu'il s'agisse de liens formels ou informels auprès de personnes, d'associations privées ou d'organismes publics (Julien, 2007). Indirectement, le capital social est ainsi mis à profit pour accéder à des ressources impossibles à obtenir seul pour croître. Deux autres conditions nécessaires à la croissance sont identifiées.

#### 1.4. L'accès aux ressources

Au-delà des liquidités, les bonnes relations entre l'entrepreneur et son milieu bâtissent la confiance, l'aide réciproque et parfois des redevances qui facilitent l'accès par collaboration à des ressources et des compétences que l'entreprise ne possède pas directement. En conséquence, la coopération valorise la présence concurrentielle de l'entreprise en facilitant la complémentarité des actifs, l'accès à des marchés, l'appropriation de technologies et le contrôle des risques (Gulati, Nohria et Zaheer, 2000).

## 1.5. Les réseaux riches

Pour identifier les ressources voulues et saisir les opportunités de croissance, l'entrepreneur multiplie ses réseaux personnels, d'affaires et informationnels. Il accède à toutes sortes d'informations, caractérisées par ce qu'on nomme des signaux forts et des signaux faibles. Les signaux forts correspondent à des informations facilement comprises par l'individu, ce qui l'encourage à agir à partir d'éléments qui semblaient trop incertains jusqu'au moment d'être renforcés par ces informations souvent portées par des gens de confiance. Les signaux faibles, souvent issus de sources non traditionnelles, correspondent quant à eux à une information moins comprise, plus ambiguë, qui stimule la création de sens par l'individu et ainsi, le développement de nouvelles idées (Julien et Lachance, 2006b).

Le lien au milieu prend une dimension collective en fait, impliquant les membres de l'organisation et non seulement l'entrepreneur. Ainsi, parlant du lien qui unit l'organisation à son milieu, Julien, St-Jean et Audet (2006) expliquent l'importance de la motivation de l'entreprise à croître, de sa capacité d'adaptation, de sa proximité avec les clients, de son accès aux ressources et de l'influence du marché. Autrement dit, il devient difficile pour l'entreprise de croître si elle ne répond pas de façon proactive aux besoins de sa clientèle. Ces nécessités s'expriment sous forme de deux autres conditions à la base de la croissance.

## 1.6. La proximité avec les clients

En entretenant des liens fréquents et engagés avec ses clients, l'entreprise se donne accès à un savoir stratégique pour guider sa croissance. En ayant une vision stratégique, l'organisation peut orienter ses activités en tout point de sa chaîne de valeur. Elle améliore ainsi son efficacité et son efficience, ce qui lui permet de se distinguer (Johnson *et al.*, 2011).

## 1.7. L'innovation

Être mieux informée que ses concurrents ne sert à rien si l'organisation n'en profite pas pour se renouveler dans ses produits et façons de faire. Elle doit tirer profit de la circulation des savoirs et de l'observation des savoir-faire pour en créer de nouveaux, c'est-à-dire apprendre sur le plan organisationnel (Nonaka, Toyama et Konno, 2000). L'organisation prépare ainsi son apprentissage grâce à la veille d'informations stratégiques, commerciales, technologiques et grâce à la formation (Zahra et George, 2002; Argawal, Angst et Magni, 2009). L'entreprise croissante est apprenante, dotée de ressources et de compétences qui contribuent à sa capacité de s'adapter et d'innover.

Selon la perspective de l'entrepreneuriat endogène, la croissance d'entreprise est ainsi portée par la dynamique entre l'entrepreneur, l'organisation et le milieu, à partir de sept conditions déterminant la nature de leurs interdépendances. Les prochaines sections présentent l'étude d'un cas d'entreprise pour examiner la manière dont ces conditions se présentent dans la réalité.

## 2. Étude de cas par le récit

Suivant une stratégie descriptive, l'étude se concentre sur le cas de FundyPros, une entreprise en construction qui connaît une croissance depuis une vingtaine d'années. Cette approche cherche à illustrer la manière dont la théorie endogène s'inscrit dans une réalité entrepreneuriale et comment les sept conditions à la base de la croissance s'y présentent effectivement. L'étude de ce cas représentatif de la croissance permet de s'attarder à la complexité de la situation et aux multiples interactions proposées par la théorie (Yin, 2003; Eisenhardt et Graebner, 2007).

La méthode du récit a servi à recueillir les données afin de mieux cerner et comprendre les actions de l'entrepreneur et des autres acteurs dans un contexte évolutif. Comme Pailot (2003) l'exprime, le récit permet

d'analyser l'agir en situation et donc de saisir en profondeur les articulations entre les phénomènes objectifs et les expériences subjectives de l'individu qui raconte.

La collecte des données s'est effectuée au cours de deux entretiens de trois heures avec le fondateur de FundyPros, Mario Allain. Une question ouverte invitant l'entrepreneur à raconter son passé, l'origine de son entreprise et l'histoire de sa croissance a initié ces entrevues. Des questions ouvertes guidées par la liste des thèmes conceptuels à aborder ont occasionnellement servi à éclairer des passages de l'histoire. Les six heures de récit ont été enregistrées puis transcrites et validées auprès de Mario Allain.

Nous avons ensuite procédé à l'analyse du contenu du récit par tri thématique en fonction des trois concepts de base du modèle « entrepreneur – organisation – milieu », des relations entre eux, ainsi que des concepts de l'environnement et du temps. Des mots clés et des phrases clés ont servi de critères au tri. Au récit s'ajoutent des observations et l'analyse du contenu de documentation obtenue pendant une visite industrielle de trois heures avec un groupe d'une quarantaine d'étudiants. Cette visite était animée par Mario Allain, trois directrices et un coordonnateur chez FundyPros.

Les résultats de l'analyse ont enfin été rassemblés en une suite chronologique et thématique qui permet de retracer la présence ou l'absence des éléments du cadre conceptuel pendant la croissance de l'entreprise. Leur interprétation est discutée à la section suivant ce récit.

Le récit de Mario Allain touche ceux qui l'écoutent. Il vous est donc présenté comme il se présente lui-même, en utilisant son prénom et son regard passionné.

### 3. Récit de Mario Allain sur la croissance de FundyPros

Né à Bouctouche dans une famille modeste, Mario a grandi dans le comté de Kent, témoin de l'histoire de plusieurs entrepreneurs du Nouveau-Brunswick. On pense à K.C. Irving, à l'origine du groupe Irving, à Adelin Savoie et la Construction acadienne, à Normand Caissie, fondateur du groupe Imperial Manufacturing, ou à Paul Maillet et Maritime Door&Window. En l'espace de quelques décennies, la région a vu s'implanter plus de 1 300 entreprises employant quelque 10 000 personnes. Fait particulier, l'école secondaire Clément-Cormier de Bouctouche était reconnue par l'UNESCO en 2010 à titre de première école entrepreneuriale communautaire de niveau secondaire.

Travailler dur fait partie des valeurs de la famille. Si les parents de Mario insistent sur l'importance de travailler pour amasser des sous, ce sont aussi les accomplissements qui sont fêtés. Bien des rêves sont possibles et Mario aurait souhaité devenir pilote d'avion. Mais son jeune âge adulte est marqué par le décès de son père. Sa mère n'étant pas riche, il lui faut rapidement penser à gagner sa vie. Il part donc aux États-Unis et y travaille cinq ans sur des chantiers de construction. Balayeur, apprenti, il garde l'esprit ouvert pour apprendre toujours davantage et obtenir sa certification de mécanicien. Toutes ces étapes lui semblent nécessaires pour progresser et donner naissance aux bonnes idées. Puis il devient superviseur. De cette expérience, il tire les conclusions suivantes : il n'y a pas d'affaires sans profit et, même si les responsabilités sont différentes, elles sont toutes d'égale importance. Ces apprentissages renforcent son sens des responsabilités, son appréciation du travail et sa conviction que les erreurs ont toutes leurs conséquences.

En 1993, Mario fonde à Bouctouche Allain DryWall dans le but de s'accomplir. Pour lui, le succès est une question d'accomplissement, de progrès, de devenir meilleur, continuellement. Il ressent néanmoins une certaine peur, car il n'a pas d'éducation et qu'il ne connaît rien à l'administration. Il n'a que son métier : mécanicien sur les sites de construction. Au moins, se dit-il, il est bon en mathématiques et il aime les chiffres.

Fort de sa mise de fonds de 400 \$, Mario procède étape par étape, en contactant comptable, avocat et en obtenant un prêt de 5 000 \$ pour acheter un vieux camion de 12 passagers. Il y va d'un contrat de finition de gypse à la fois, après avoir embauché deux ou trois gars qu'il connaît. Mario s'assure qu'il est bien informé sur ses produits, qu'il apporte de l'expertise à ses clients. Il porte attention à terminer le travail à temps parce que les échéanciers sont la clé dans le monde de la construction.

Son entreprise en construction spécialisée grossit rapidement. À la fin de l'année de fondation, 1993, les ventes atteignent 350 000 \$ et il génère une marge nette de 10%. Jamais il n'arrivera à recréer cet exploit. Puis, le chiffre d'affaires dépasse le million de dollars en 1994 et frôle 2 millions en 1995. Pendant quatre ans, la croissance oscille entre 40% et 50% par an. Mario n'a toujours pas de marge de crédit. Il raconte que son comptable, à l'époque, ne comprend tout simplement pas comment il arrive à s'en tirer. Pour Mario, il s'agit tout d'abord de discipline : il garde ses coûts fixes et tout ce qui est gestion au plus bas niveau possible. C'est important, car les marges bénéficiaires de l'industrie au Nouveau-Brunswick sont quelque trois fois plus faibles que celles du Québec et de l'Ontario. En effet, l'industrie compte sur des marges brutes de 10% à 15% et des marges nettes de 3% à 5% lorsque l'économie de la région atlantique se porte bien. Puis, Mario considère qu'il faut se montrer innovateur et ne pas suivre la tendance de l'industrie. Il explique qu'une première étape est de viser des contrats qui assurent la concordance des délais entre le paiement par les clients et le paiement en 30 jours des fournisseurs. Malgré les 15% du contrat retenus en garantie légale jusqu'à la fin de l'ouvrage, Mario a négocié une facturation progressive de son travail, ce qui lui permet de payer ses ouvriers. Du côté des fournisseurs, il n'a pas réussi à obtenir de plus longs délais de paiement, mais, en contrepartie, il a négocié quelques pourcents de moins sur le prix du matériel en respectant ses délais de paiement plus courts. Tout cela repose sur ses capacités et son rôle d'estimateur.

La croissance n'est pourtant pas ce qui importe le plus pour lui. C'est la réputation qui compte : « *il le fait et il le fait bien* ». Il veut se distinguer de la compétition par sa qualité à bon prix. Il dira qu'il se montrait souvent plus exigeant que les clients. Pour lui, rester au niveau de l'industrie n'est tout simplement pas suffisant. Il devait être excellent.

Depuis ses débuts, Mario cherche aussi à combattre le fonctionnement saisonnier de son industrie, une forme de culture de l'emploi précaire compensé par le chômage durant les mois d'hiver ou par la course à d'autres emplois cycliques. Il souhaite bâtir une entreprise active toute l'année reposant sur un noyau d'ouvriers qualifiés et fiers de leur métier. Il cherche à faire vivre une culture de l'emploi continu et à long terme. Selon lui, l'éducation et la formation sont nécessaires pour créer le métier et sa fierté : « *On n'est pas que des drywallers. Comment est-ce qu'on veut que la société nous considère ? C'est pas bon pour des long term careers quand on n'existe pas.* » Pour Mario, chacun a ses forces et ses passions ; il faut être fier de qui on est et de ce qu'on fait, que l'on soit *drywallers*, finisseurs, ou bien *frameux*. « *Des écoles, des hôpitaux, des maisons, il faut les bâtir. Nous, on bâtissait des communautés.* » Mario conclut que ses activités d'entreprise reposent sur ses propres valeurs : bâtir, accomplir, devenir meilleur pour soi, ne pas accepter le *statu quo*.

En 1995, Allain DryWall emploie la conjointe de Mario à la comptabilité et une équipe de 25 ouvriers à longueur d'année. En forte saison d'été, l'entreprise compte une cinquantaine de personnes. En 1996, il y a 50 employés à l'année et 75 en forte saison. Mario tient à maintenir une image d'employeur de choix. Il respecte toutes les normes et pour offrir des salaires plus élevés que la moyenne de l'industrie, Mario maintient une discipline financière stricte et se paie moins que ses ouvriers.

À la fin de 1996, Mario a 28 ans et se trouve surmené par sa centaine d'heures de travail hebdomadaire et ses efforts incessants à bâtir les liquidités nécessaires pour opérer. Sur conseil du médecin, il prend une semaine de vacances. Il en profite pour lire trois livres, certains sur les affaires, d'autres sur la santé. Lui qui n'avait jamais le temps de lire autant

qu'il voulait et qui disait ne pas pouvoir prendre de vacances, il se fait la promesse suivante : « *je ne peux me permettre de ne pas en prendre* ». Il se sent revigoré et surtout, il en tire beaucoup d'idées.

Dès le début 1997, à la suite de ses vacances, il calcule ses heures et mesure le temps qu'il consacre à l'estimation des contrats. Il décide d'engager un estimateur. Il engage aussi une secrétaire pour documenter ses activités. Tout en travaillant encore sur les chantiers avec ses ouvriers, Mario dispose maintenant de trois personnes à l'administration en plus de lui. Il achète des véhicules et déménage ses opérations à Dieppe où il loue une bâtisse de 5 000 pieds carrés qui correspond mieux à l'augmentation de son volume d'affaires qui dépasse maintenant trois millions de dollars. Pour faire face à cette réorganisation et à ses besoins de liquidités, Mario cherche l'aide d'organismes qui soutiennent les petites entreprises à leurs débuts. Il n'arrive cependant pas à s'adapter aux exigences et façons de faire du programme d'aide au développement économique local (ADEL) qui lui est conseillé. Il laisse donc tomber cette collaboration et se tourne vers une ligne de crédit.

Devant son succès, les concurrents, eux, se promènent chez les entrepreneurs généraux pour prédire la banqueroute d'Allain DryWall. Le plaisir de Mario est de leur prouver qu'il est efficace, qu'il livre à temps et qu'il est encore en affaires. En fait, il évolue maintenant à travers diverses spécialités comme le placoplâtre et le stucco. Il aime que ses hommes soient spécialisés chacun dans leur domaine : les tireurs de joints, les *frameux*, les plâtres. Même si les ouvriers sont polyvalents et peuvent accomplir les tâches de chacun quand le volume d'ouvrage se réduit, Mario estime qu'il y a plus de production quand les hommes sont à leur meilleur. Ainsi, Mario développe graduellement ses valeurs et sa culture à l'interne : un spécialiste fier et heureux pour chaque tâche et une entreprise qui peut ainsi respecter ses engagements et garantir un niveau élevé de qualité.

Il atteint néanmoins un niveau où il y a trop de demande de la part de ses anciens clients, ce qu'il appelle le « repeat business », pour être capable d'accepter ces contrats et de reprendre le service auprès de ses

clients. Il a donc le choix, continuer de croître ou « *arrêter* », autrement dit, stabiliser ses activités. À ses yeux, l'arrêt signifie la mort à plus ou moins longue échéance. Les pressions pour les liquidités sont si grandes dans son industrie qu'il sait maintenant que tout change continuellement et qu'il ne faut pas se reposer sur ses acquis. Pourtant, il se sent inquiet à l'idée de croître, car il n'a jamais effectué ces ouvrages qui s'annoncent de plus en plus importants. Et, selon lui, plus important est le contrat, plus grand est le stress.

Devenu plus important, Mario a, par ailleurs, beaucoup de difficulté avec les syndicats qui veulent intégrer la compagnie. La rumeur veut qu'il coupe les prix. Pourtant, dit-il, c'est une question de bien connaître ce que peuvent faire ses ouvriers et de faire une soumission qui soit le plus près possible des marges désirées. Comme la plupart des entreprises en construction, Allain DryWall n'offre pas de régime de retraite ni d'avantages sociaux. Mais après avoir consulté ses ouvriers à travers des conversations en petits groupes, Mario espère conserver ses hommes en répondant à leur préférence pour de meilleurs salaires plutôt que des avantages sociaux.

Mario choisit de prendre deux semaines de vacances vers la fin 1997. Il tente d'apaiser ses craintes en essayant de « *connecter les points* ». Il évalue ses forces et ses faiblesses, même s'il ne connaît pas encore l'outil d'analyse classique SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats). Il étudie ses estimations et « *calcule* » son pourcentage de succès. Il constate que même si son volume a augmenté, il n'a pas eu une bonne année. Selon lui, sa connaissance des affaires n'est pas encore assez développée, « *ça a été une leçon de vie* ».

Il estime que son principal problème concerne ses employés, car ses meilleurs sont débauchés par la compétition. Il constate qu'il a adopté la mentalité de l'industrie en se concentrant sur l'expansion et le volume plutôt que sur ses valeurs de base : « *la bonne personne à la bonne place afin de la rendre heureuse et améliorer la productivité* ». Dans son industrie, le métier de poseur de gypse n'existe pas puisqu'il n'y a pas de certification.

Pour embaucher, on se contente d'une personne qu'on connaît directement ou qui est recommandée par d'autres. Il n'y a jamais de difficulté à trouver quelqu'un. En fait, pour remplacer 30 hommes, il dispose déjà d'un bassin d'une centaine. Mais souvent, les attentes ne sont pas comblées. Mario conclut que ses propres attentes ne sont pas claires, que sa structure d'entreprise n'est pas forte. Il ne peut pas dire à un employé qu'il n'a pas fait son job s'il ne sait pas ce qu'est son job.

Il lit encore des livres : connaissance de soi, avantage stratégique, performance de gestion. Il choisit parmi des livres que sa sœur lui conseille sur la santé, ou que les gens qu'il croise ont appréciés. Souvent il s'agit d'ingénieurs de chantier, de membres d'associations industrielles et de la chambre de commerce, de partenaires de golf. Il apprécie particulièrement le point de vue du manufacturier Hilti chez qui il achète du matériel spécialisé et des vis. Il trouve leur culture organisationnelle incroyable : tout pour le développement des employés, tout pour améliorer leur performance. Mario dira qu'à l'époque, les gens de Hilti savent déjà qu'il pense comme eux, mais qu'il ne le sait pas encore. En fait, ce que Mario constate, c'est qu'il est impossible de prêcher ce genre d'intention tous les jours à tout le monde, faute de temps. Cela doit être programmé dans la structure d'entreprise tout en ne craignant pas de le dire. En 1997, il conclut qu'il a baissé sa garde en acceptant les façons de faire de l'industrie.

En revenant de ses vacances, il a l'intention de restructurer l'organisation, d'être plus ouvert tout en ayant la mainmise sur ses activités après avoir clarifié ses attentes. Imagine-toi, dit-il, Mario Allain qui dit à un homme qui a toujours fait les choses de la même manière pendant 20 ans que ce n'est pas comme ça qu'on fait ! La restructuration demeure, on s'en doute, limitée. Mario continue de s'impliquer au chantier, à la paie, à l'estimation. Partout, il communique plus clairement.

Dès le début de 1998, il ressent un autre obstacle. Il commence à y voir mieux, oui, mais il a l'impression d'être inadéquat. Son estime de soi est affectée, il se sent dépassé. « *C'est pas tous les entrepreneurs qui vont te dire ça !* » Il fait alors un peu de recherche sur les ressources humaines en

lisant, en parlant à sa comptable et à des amis. Il cherche l'avis des manufacturiers et fournisseurs dans le domaine et hors du domaine d'affaires lors de dîners, de parties de golf, dans les foires commerciales, à l'association de la construction. Il s'informe auprès d'un entrepreneur général, sur un chantier de construction. Il n'a pas de mentor, une personne avec qui s'entretenir plus personnellement. Cependant, il réalise alors que tous les autres entrepreneurs sont dans le même bateau. En fait, il estime qu'il s'en tire mieux parce qu'il en parle; lui, il est ouvert: «*Ça élève mon esprit.*»

À la fin de 1998, il reçoit l'appel d'un individu très reconnu dans l'industrie, qui travaille pour le plus important concurrent, Atlantic DryWall. Depuis 1996, chaque Noël, ce concurrent propose à Mario de venir travailler pour lui. Lors de leur conversation, l'individu confirme à Mario que les affaires vont mal chez Atlantic DryWall et qu'il souhaite se lancer en affaires, de préférence avec un partenaire; d'où son appel. Pour Mario, cette proposition est l'occasion d'accéder au marché anglais de la construction et de compléter son équipe avec quelqu'un qui est fort en ventes. Il aimerait dépasser son chiffre d'affaires actuel de cinq millions.

Début 1999, Mario organise un deuxième repas au restaurant. Cette fois, les conjointes sont présentes. Il présente à son interlocuteur une offre d'embauche à titre de vice-président avec un salaire confortable dans la centaine de milliers de dollars par année, pour trois ans. Pour Mario, si l'individu refuse, c'est qu'il est décidé à aller en affaires. Après une brève conversation avec son épouse, l'individu refuse l'offre. Mario et lui conviennent donc de devenir partenaires à parts égales d'une nouvelle entité incorporée, reposant sur une garantie personnelle de 50 000 \$ chacun. Mario va y chercher l'accès à une nouvelle clientèle et le partenaire y trouve le savoir-faire et la réputation de Mario. Malheureusement, dira plus tard Mario, ni lui ni son avocat n'ont pensé à inclure de clause de rachat *shotgun* ou même qu'il valait mieux une part majoritaire et une autre minoritaire en cas de dispute entre les partenaires. Au moins, il dispose à travers ce contrat de deux actions votantes contre une pour le nouveau partenaire.

La nouvelle entité, Fundy DryWall, emménage dans de nouveaux locaux. Tandis que Fundy DryWall réserve ses activités au secteur commercial, Allain DryWall poursuit dans le secteur résidentiel. La clientèle accepte bien la nouvelle situation. Globalement, le même bassin de main-d'œuvre travaille à tous les contrats. Le partenaire devient responsable des estimations et des ventes. Mario est encore aux opérations et sur les chantiers. Un nouvel estimateur s'ajoute à l'organisation. Mario remarque cependant un net choc des cultures entre les valeurs d'Allain DryWall, les manières de faire de ses employés et celles des superviseurs qui ont choisi d'accompagner le partenaire chez Fundy DryWall. De nombreuses inquiétudes naissent chez les ouvriers, notamment chez les plus âgés. Du côté positif, les nouveaux employés provenant d'Atlantic DryWall restent surpris du professionnalisme existant, de la qualité de l'équipement, du déroulement du travail. Du côté négatif, de nouveaux superviseurs se moquent des ouvriers, ce qui est inacceptable chez Allain DryWall. Mario tient donc une grande assemblée où il prévient qu'une mise à pied attend ceux qui manqueront de respect. Il commence au même moment sa traditionnelle tournée annuelle de tous ses chantiers, de Bathurst à St-Jean. Il y rencontre tout son personnel pour discuter de tout. L'ouverture, l'honnêteté et le long terme sont de mise. Mario écoute, écrit et agit ensuite.

À la fin 1999, Fundy DryWall a des ventes de plus de cinq millions de dollars tandis qu'Allain DryWall vend pour deux millions. En 2000, Mario achète la compagnie de planchers de bois franc de son frère qui devient estimateur pour Fundy DryWall. Cela permet à Mario de diversifier encore ses activités. En 2000, cependant, il fait encore face aux pressions des syndicats et choisit de rapatrier toutes les activités d'Allain DryWall sous la bannière Fundy DryWall. Allain DryWall se libère ainsi des pressions et demeure une coquille administrative. De son côté, même si Fundy DryWall ne se syndique pas, Mario doit se rendre en 2001 en cour avec 75 employés pour prouver qu'il les emploie tous alors que le syndicat exige la syndicalisation automatique pour avoir obtenu une majorité de signatures, soit

16 sur 29 employés. Fundy DryWall reste non syndiquée. Toujours en 2001, l'entreprise obtient 300 000 \$ de la Banque de développement du Canada pour soutenir son fonds de roulement.

En 2002, le chiffre d'affaires atteint neuf millions, les affaires vont assez bien. Mais d'après Mario, la croissance reste difficile à gérer, car il n'y pas assez de structure, il n'y a pas de gestion des ressources humaines malgré la centaine d'employés à l'année. Il sent qu'il tient tout à bout de bras et que l'entreprise fonctionne en réaction plutôt qu'en prévention. Selon lui, cela affectera tôt ou tard les opérations et les profits.

Mario prend donc des vacances, deux semaines non consécutives parce qu'il a trop de choses à faire. À son retour, il tient à ce que l'entreprise se structure et veut faire appel à un consultant. Le partenaire, lui, ne veut pas. À force d'insister, un consultant des États-Unis procède à une analyse générale de l'entreprise pour 5 000 \$. Les résultats sont cinglants : les partenaires perdent de l'argent sur 29 % de leurs contrats. Le rapport les compare désavantageusement aux moyennes industrielles nationales et maritimes. Le consultant valide ce que Mario ressent depuis un certain temps, sans avoir été capable d'identifier les sources puisqu'il n'a pas de système de mesure. Il apprend que l'entreprise n'est pas suffisamment organisée pour soutenir les marges trop serrées. Il y a aussi de nombreux dépassements dus à des services que le partenaire ajoute sans frais aux clients.

En 2003, Mario décide donc d'embaucher une comptable certifiée malgré les réticences de son partenaire. Ce dernier ne voit pas d'un bon œil qu'elle soit une amie d'enfance de Mario, qu'elle ait tenu les livres d'Allain DryWall et qu'elle fasse désormais partie du conseil exécutif. Mario ne peut que constater combien son approche et celle de son partenaire diffèrent. Malgré le mécontentement du partenaire, Mario commence à mettre des structures en place. Il lui faut du personnel pour recueillir de l'information et la traiter. La croissance se poursuit : 11 millions en 2004, 15 millions en 2005 avec déménagement dans leur propre bâtisse de 12 000 pieds carrés. En 2006, le volume de ventes atteint les 17 millions, l'entreprise emploie

quelque 200 personnes, mais Mario «*explose*». Il fulmine parce que personne n'écoute, chacun se contente du *statu quo*. Même la comptable qui connaissait si bien ses valeurs se plaît davantage avec la vision complaisante du partenaire.

Mario retient alors les services de Kensington pour une évaluation des besoins de son entreprise. Au cours des dernières années, Mario a donné des petits bouts de formation à ses ouvriers. Mais il veut mieux et il se moque de ce que le partenaire et la comptable ne veulent pas voir plus loin que les opérations quotidiennes. Pour payer le contrat de 45 000 \$ du consultant, Mario obtient 25 000 \$ en aide du gouvernement. Kensington fait l'analyse des opérations, de l'administration, de la clientèle. Les résultats sont accablants avec des moyennes de 2 à 2,75 sur 5 pour la structure, la comptabilité et les processus. Seules les opérations s'en tirent avec 4,6 sur 5. La plus importante recommandation de Kensington est de restructurer l'entreprise, d'embaucher une personne à la direction des ressources humaines (RH), d'établir clairement les responsabilités. Le partenaire n'est pas content tandis que Mario se dit qu'il paie du monde pour des choses qui ne sont pas faites.

Il n'est pas étonnant que Mario décide de prendre des vacances en novembre 2006. Il se concentre sur son taux de rétention des employés. Le taux de roulement du personnel lui coûte 1,4 fois sa masse salariale. En d'autres termes, les départs d'ouvriers lui coûtent 1,4 million de dollars par million de masse salariale. Même s'il s'en tire mieux que l'industrie où les pertes liées à la rétention atteignent un ratio de 1,5, il est déçu, car, selon lui, il fait tout en son pouvoir pour assurer le succès de ses employés. Mario juge alors que ses efforts se sont perdus au cours des années. Or il n'y a pas d'excuses en affaires; il fait partie du problème. Pour lui, un bon leader s'entoure de personnes qui sont plus intelligentes. Il a besoin de bâtir une équipe pour développer et retenir son personnel.

En 2007, Mario se concentre à convaincre son partenaire et la comptable du bien-fondé de la formation et de l'amélioration de la structure. Il réussit à engager une directrice des RH à qui il ne cache pas qu'elle sert

d'agent de changement. Il se doit de la préparer en lui expliquant qu'il voit un problème que son partenaire ne voit pas. Au début de la restructuration proposée par la directrice des RH, des rencontres hebdomadaires sont prévues au conseil exécutif pour préciser les choses à changer, les responsabilités et les délais. Mais il n'y a pas de suivi. Très rapidement, les réunions hebdomadaires aboutissent à des rencontres mensuelles, au mieux. Selon Mario, l'administration de Fundy DryWall n'a pas de consistance, ses membres manquent de discipline.

De son côté, Mario a arrêté de faire de l'estimation. Il trouve cela difficile sur le moral. Pour lui, ce n'est pas dur de perdre le pouvoir; c'est dur de le donner. Néanmoins, tout son programme de formation prend place avec l'aide de la directrice des RH. Les premiers efforts de formation se concentrent sur la gestion du site et le leadership, car en construction, tout tourne autour du site: la communication, les tâches, le projet. «*Le site, c'est le cœur, c'est les hommes*», dit Mario. La formation des ouvriers se poursuit alors pour développer leurs compétences et créer la fierté du métier. Il fait bâtir une école dans l'entreprise, soit une grande pièce pouvant recevoir une quarantaine de personnes. Cette pièce est équipée de tableaux, d'un ordinateur et d'un projecteur électronique. Mario a des plans à long terme avec sa directrice des RH, car elle pourra identifier les formations nécessaires. Mario pousse plus loin en embauchant une ingénieure industrielle et ancienne enseignante de collège communautaire pour développer les compétences des ouvriers aux plans technique, informatique, de l'usage des documents, de la lecture et de l'écriture, etc. Ces formations sont rendues possibles grâce au programme provincial WES (Workplace Essential Skills) en développement de la main-d'œuvre. Mieux encore, une partie du salaire de l'ingénieure est payée par WES qui «*veut faire partie de son succès*».

En avril 2008, Mario prend une semaine de vacances. Il repense aux propos de son partenaire. Celui-ci n'apprécie pas du tout la directrice des RH; il ne voit pas pourquoi faire tant d'efforts sur ces questions alors qu'ils ne sont qu'une compagnie de gypse. La comptable tient le même discours. Mario prend intérieurement la décision d'acheter la part de son partenaire.

Deux semaines après son retour de vacances, la comptable quitte pour maladie; elle fait un *burnout*. Mario sent que tout travaille contre lui, contre ce qu'il essaie de mettre en place dans son entreprise. Depuis que les responsabilités ont été assignées clairement en 2007, il est forcé de réaliser que les personnes en place ne sont pas toutes les bonnes. En fait, il se sent responsable parce que c'est lui qui a mis ces personnes en place. Il ressent que lui aussi n'est pas la bonne personne. Il a atteint ses propres capacités. Il voit les erreurs, les dommages qu'il fait à la compagnie à long terme. Or cela fait huit ans qu'il accepte cet état des choses, qu'il accepte les excuses.

Il va droit au but avec son partenaire en lui offrant d'acheter sa part ou de lui vendre la sienne. Après tout, en tant qu'entrepreneur, ce qui est le plus important est de suivre sa passion. Mario se sent prêt à faire n'importe quoi parce qu'il y mettra son amour, sa passion, contrairement à son partenaire qui ne fait « *que du drywall* ». Selon Mario, cette forme de mépris montre que son partenaire n'a pas le cœur d'un entrepreneur. Et effectivement, le partenaire ne se montre pas intéressé à acheter la part de Mario. Avec l'aide de comptables et d'avocats, Mario prépare donc son offre fondée sur la moitié de la valeur de l'entreprise telle qu'estimée par une firme spécialisée externe. L'offre prévoit cependant que le prix soit réduit dans l'éventualité où le partenaire choisirait de devenir un compétiteur direct et d'amener avec lui des employés.

Toutefois, le partenaire ne donne pas tout de suite son accord. En juin, il demande de ne rentrer au bureau qu'une fois par semaine tout en recevant son salaire hebdomadaire. La comptable annonce son départ définitif de l'entreprise. Mario est surchargé. Puis, c'est le coup d'éclat. La banque appelle Mario pour demander le remboursement de la ligne de crédit en 120 jours, et pour cause. Le partenaire a appelé la banque pour retirer sa garantie personnelle si bien que la banque craint la faillite de l'entreprise. Mario se tait désormais. Il baisse aussi de 500 000 \$ son offre. Maintenant, il connaît les intentions de son partenaire. Le chat est sorti du sac.

Mario obtient les services d'un autre banquier ainsi que l'aide de la Banque de développement du Canada pour absorber les mauvaises créances de près de 600 000 \$. En octobre, le partenaire ne se présente plus qu'une fois par mois tout en touchant son salaire. Même si Mario observe des changements de comportement chez ses employés, ce n'est que plus tard qu'il constatera que le partenaire sollicitait et recrutait des membres du personnel durant cette période en vue de s'établir à son compte. Heureusement pour lui, le contrat est finalisé à la fin octobre. Le montant de l'offre a baissé sous la barre du million de dollars, loin du montant initial de deux millions et demi. Ce contrat est signé à la fin décembre.

Le Nouvel An 2009 débute avec une réunion de tous les membres de l'administration au début janvier. Mario annonce qu'il s'agit d'une nouvelle année et qu'ils en tireront du plaisir. Il explique que le partenaire ne fait plus partie de l'entreprise et qu'il procédera à une restructuration. En ce sens, il souhaite connaître rapidement ceux qui préféreront quitter Fundy DryWall pour suivre le partenaire ou encore parce qu'ils ne sont pas prêts à une restructuration. Du côté de l'administration, il perd ainsi trois estimateurs, un aide-comptable et une secrétaire. Du côté des opérations, il perd huit superviseurs, soit 30 % d'entre eux. Il voit aussi quelque 80 hommes de chantier préférer suivre leur contremaître-superviseur et quitter l'entreprise. Ces départs font mal à Mario, car à ses yeux, ils alimentent le feu de son ex-partenaire.

Mario rebâtit son équipe. Il engage un estimateur et se remet lui-même à l'estimation. Il fait aussi installer un système informatique pour rendre plus efficace l'estimation. Il y en a pour 50 000 \$ de licences et 6 000 \$ par an pour l'entretien. L'entreprise participe aussi à un plan de retraite, ainsi qu'à des assurances pour les soins dentaires et médicaux pour ses employés. Par ailleurs, Mario compte maintenant au conseil exécutif la directrice des RH et une nouvelle comptable certifiée. Il sait qu'il réussira la restructuration qu'il souhaite depuis longtemps.

Pour gérer les vagues liées au départ du partenaire et surtout pour montrer aux employés comme aux clients que l'entreprise est constituée de professionnels, Mario fait appel à NuFocus, un consultant en marketing stratégique afin de changer le nom de l'entreprise. Le contexte économique n'est pas bon, mais Mario sent au fond de lui qu'il doit le faire. Il désire un nouveau *look* qui lui permettra d'élever les standards de l'industrie, de servir de phare au métier. Le nom de FundyPros est choisi.

En juin, Mario organise une fête pour les employés, à St-Joseph, dans un beau cadre extérieur. Près de 200 personnes sont présentes. Lors d'un grand dévoilement, les camions de la compagnie sortent du bois où ils étaient cachés et arborent le nouveau logo. Une large bannière est déroulée annonçant le nouveau nom de FundyPros, à l'image de tous ses professionnels. Même les clients vivent ce lancement grâce à un courriel distribué à chacun d'eux. Mario dira plus tard que « *ça a été un vrai Box Office Hit!* ». Non seulement, l'image de professionnalisme est-elle renforcée auprès des clients, elle renforce la valorisation du métier et le sentiment d'appartenance des ouvriers. Mario cherche l'accrochage nécessaire pour changer la culture de l'organisation et l'orienter vers la sécurité et le développement des ressources humaines.

Au cours de l'année, son ex-partenaire lance sa propre entreprise en finition de gypse et rafle une part de marché de 13 millions de dollars en réduisant ses prix de 3 millions. Aux yeux de Mario, il sabote le marché. Heureusement, l'année 2009 se termine comme étant l'une des plus lucratives avec un chiffre d'affaires de 20 millions. FundyPros a achevé en 10 mois seulement un contrat de grande envergure, soit 7 millions de dollars, un contrat comme l'entreprise n'en avait jamais fait.

L'année 2010 est marquée par l'arrivée de trois nouveaux concurrents supplémentaires dans la région. Le taux de succès pour obtenir des contrats passe de 28 % en moyenne à quelque 10 %. Les marges bénéficiaires de FundyPros sont pressées à la baisse au point d'enregistrer une perte de 500 000 \$. Contrairement à l'année précédente, il s'agit de sa pire

année au plan financier. Mais la difficulté du marché noie ses concurrents : l'ex-partenaire fait faillite en juillet et les trois nouveaux concurrents ferment leurs portes à la fin de l'été.

Malgré les difficultés, Mario continue ses efforts en développement de la main-d'œuvre. Des structures de tâches et de progression salariale sont élaborées, les mesures sont améliorées et un système d'évaluation de la performance est mis en place. Mario y voit la possibilité d'être innovateur, d'instaurer cette attitude pour s'améliorer continuellement en s'entourant de monde, en apprenant les meilleures méthodes, en cherchant les meilleurs outils. Pour lui, ce sont « *toutes les petites choses et un esprit ouvert qui permettent le continuous learning* ». Il peut aider les ouvriers. Mario rencontre maintenant ses superviseurs deux fois par an pour la seule question de savoir ce qu'ils changeraient. Il sent le changement s'installer sur le plan de l'engagement des employés et de leur habilitation ou « *empowering* » comme il dit. Au plan des valeurs aussi. Ça y est, la culture évolue et se rapproche de plus en plus de ce qu'il a toujours souhaité.

Les compétiteurs se moquent de lui tandis que la plupart des fournisseurs ne cachent pas leur admiration. Certains manufacturiers et fournisseurs envoient alors de l'information chaque semaine sur le développement de leurs produits. D'autres profitent de la grande salle de formation chez FundyPros pour faire des démonstrations aux ouvriers sur l'utilisation ou l'installation de leurs nouveaux matériaux, outils, ou techniques de revêtement. Et ce n'est pas à sens unique. Les manufacturiers impliqués le disent à Mario : leurs idées viennent des travailleurs de FundyPros. Les clients, de leur côté, sont plus lents à réagir, ne mentionnant leur appréciation de ce développement professionnel que vers la fin 2010. Cependant, des architectes se montrent intéressés lorsque FundyPros se présente avec de nouveaux produits de stucco. Finalement, tout un succès attend Mario. Après avoir multiplié ses démarches auprès de l'Association de la construction, des organismes gouvernementaux et des institutions d'enseignement, le métier de latteur, ou *drywaller* en anglais,

obtient sa certification du gouvernement fédéral. La licence de latteur est même éligible au fameux Sceau rouge, accordant la reconnaissance du métier et le droit de travail à travers le Canada.

FundyPros fête une performance sans pareille en 2011. L'entreprise a atteint un chiffre d'affaires de 20 millions, comme il y a deux ans, avec une équipe de 160 employés réguliers et une soixantaine d'employés saisonniers. Mais cette fois, les marges bénéficiaires sont à leur meilleur, soit 18 % brut et 5 % net. En 2012 et en vue de 2013, Mario et son équipe de direction préparent un système de boni pour les employés. Ce système est fondé sur la performance en heures d'exécution, mais aussi sur des critères de sécurité et de leadership. À cause de la nature des tâches sur le chantier, la performance est évaluée de façon individuelle dans le secteur commercial et en équipe pour le résidentiel. Fait marquant pour Mario, il obtient en 2012 sa propre certification de latteur, licence qu'il affiche dans son bureau. Il tient à montrer à ses hommes que cet apprentissage est atteignable et que c'est un métier dont il est fier.

Aujourd'hui, FundyPros est, dans son domaine, la plus grande entreprise du Nouveau-Brunswick (tableau 5.1). Elle détient le tiers du marché provincial et 10 % du marché des Maritimes. Quelque 200 personnes y travaillent toute l'année. L'organisation a formalisé sa mission de construire des collectivités fortes en offrant un environnement de travail sécuritaire et stimulant. Dans ses activités d'affaires, elle s'appuie sur quatre grandes valeurs : responsabilisation, intégrité, qualité et apprentissage. Sa croissance se poursuit.

#### **4. Comprendre la croissance de FundyPros**

Les entrevues avec Mario Allain et les observations faites chez FundyPros permettent d'illustrer de façon marquante la dynamique qui existe entre la nature de l'entrepreneur, celle de son organisation et celle du milieu dans lequel elles sont encastrées. Nombreux aussi sont les événements qui décrivent l'influence du temps et de l'environnement dans le développement

**TABLEAU 5.1**

Étapes du développement et croissance annuelle moyenne des ventes chez FundyPros

<b>Années</b>	<b>Étapes du développement</b>	<b>Ventes et employés</b>	<b>Croissance moyenne par année</b>
1993-1995	Fondation d'Allain DryWall Mise de fonds de 400 \$ et emprunt de 5 000 \$	350 000 \$ à 2 millions \$ 4 à 25 employés réguliers	143 %
1996-1998	Ligne de crédit	2,8 à 5 millions \$ 50 employés réguliers	40 %
1999-2001	Partenaire, fondation de Fundy DryWall Achat de la division de planchers Emprunt de 300 000 \$ en fonds de roulement	7 à 8,3 millions \$ 50 à 75 réguliers	19 %
2002-2004	Conseil exécutif Système comptable	9 à 11 millions \$ 100 employés réguliers	10 %
2005-2007	Direction des ressources humaines Programme de formation, école Soutien gouvernemental	15 à 17 millions \$ 125 à 200 réguliers	16 %
2008-2010	Achat du partenaire, nouveau nom FundyPros Emprunt de 600 000 \$ pour créances Quatre nouveaux concurrents et premières pertes Système informatique pour l'estimation Contrat d'envergure notable Reconnaissance de la licence de latteur	18 à 20 millions \$ 200 à 160 réguliers	4,7 %

**TABLEAU 5.1 (suite)**

<b>Années</b>	<b>Étapes du développement</b>	<b>Ventes et employés</b>	<b>Croissance moyenne par année</b>
2011-2013	<p>Faillite des quatre concurrents</p> <p>Système de participation aux profits</p> <p>Certification de Mario au métier de latteur</p> <p>Part dominante du marché Atlantique</p>	<p>Oscillation autour de 20 millions \$, marges nettes passées de 3 % à 5 %</p> <p>160 à 200 réguliers</p>	<p>Marge nette qui passe de 3 % à 5 %</p>

de FundyPros. Mieux encore, la chronologie du récit de Mario Allain montre de quelle manière les divers acteurs se sont liés, ont interagi, se sont influencés, menant dans leur parcours à des échanges d'informations, des relations et des changements parfois stimulant ou autrement inhibant la croissance de l'entreprise. Entre les élans et les plafonnements de cette dynamique, on note finalement que ces interdépendances donnent forme aux sept conditions qui permettent de mieux comprendre la croissance de FundyPros selon une perspective d'entrepreneuriat endogène.

À la base, on constate que l'entrepreneur a profité d'antécédents personnels, symboliques et sociaux qui ont contribué à son intérêt pour la création d'une entreprise. Cette dernière lui permettait de prolonger ses valeurs et de s'accomplir. Par ailleurs, les antécédents de l'entrepreneur ainsi que son environnement de proximité (où les gens se connaissent et se conseillent) ont permis de réduire les éléments d'incertitude liés au projet d'entreprise et lui ont donné la confiance et les moyens nécessaires pour exploiter ses connaissances et mobiliser des ressources et compétences complémentaires. Rapidement, il a su élaborer et partager sa vision d'un modèle d'affaires qui mise sur ses ressources et ses compétences pour se distinguer systématiquement de la concurrence : l'entreprise livre à temps des projets de qualité, à un prix compétitif. Fondé sur une réputation

d'excellence, le succès se mesure à l'amélioration, au progrès continu. À cet égard, les relations avec le milieu sont empreintes de réciprocité. Dès les débuts de son entreprise, Mario a tenu à contribuer à son milieu en offrant de meilleures conditions que la concurrence et en combattant le fonctionnement saisonnier de son industrie. Il souhaitait que son entreprise puisse embaucher à l'année un noyau d'ouvriers qualifiés et fiers de leur métier.

L'analyse du récit montre ensuite un patron récurrent dans les multiples phases de croissance et de stagnation de l'entreprise. Confronté aux limites de ses capacités personnelles ou des capacités de son organisation, l'entrepreneur a fait essentiellement appel à son milieu pour identifier des solutions et mobiliser des moyens. C'est par le biais de son capital social qu'il a appris, qu'il a trouvé les solutions pour développer les capacités de son entreprise et que des innovations ont pu dynamiser le potentiel concurrentiel de l'entreprise.

Ainsi, dès la première année, les difficultés de *fonds de roulement* qui rendent impossible la croissance sont réglées par le paiement progressif des travaux. Or ce fonctionnement *innovateur*, d'*accès à des ressources* repose sur les relations de confiance et sa *proximité avec les clients*. Plus tard, ce seront les bonnes relations avec un organisme d'État qui permettront de renflouer le fonds de roulement selon des conditions souples et favorables.

Tout au long de l'histoire, Mario fait appel au *temps* et profite de vacances pour lire et parler à des amis, de la famille ou des collègues. Les chercheurs diraient qu'il s'approvisionne en signaux. Des *signaux faibles* et des *signaux forts* qui lui font voir les choses autrement et de manière inédite dans le cas des premiers ou encore le confortent dans les décisions qu'il a à prendre pour ce qui est des seconds. Il capte de nouvelles connaissances sur des aspects de l'entreprise qu'il connaît bien ou qu'il comprend moins bien. Il s'intéresse encore à des domaines différents du sien, comme la santé. En d'autres termes, Mario est sensible à des *signaux forts* et à des *signaux faibles* qui modifient rapidement son état de compréhension de l'entreprise et l'amènent à définir des interventions.

Parmi ces idées que lui inspire l'environnement, il constate qu'il doit prendre du recul, déléguer des tâches et partager la décision s'il veut poursuivre la croissance de son entreprise. Cet effort de *décentralisation* se concrétise par le développement de sa structure organisationnelle, en embauchant du personnel et en installant des systèmes informatiques de gestion. Lorsque l'entrepreneur se trouve un peu démuni devant les problèmes de gestion auxquels l'entreprise est confrontée, il estime alors qu'il a besoin de *connaissances extérieures* pour le guider. Il fait appel à des consultants qui légitiment la nécessité de mettre en place des systèmes de gestion qui permettront de traiter l'*information complexe*, de coordonner le travail et qui aideront l'entreprise à prendre de meilleures décisions en se montrant proactive parce que mieux informée sur ce qu'elle est et où elle peut aller. Cette décentralisation s'accompagne d'une amélioration des *capacités d'apprentissage* pour l'organisation. L'apport en information, sa circulation ainsi que la participation élargie du personnel aux décisions soutiennent l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences. L'entreprise devient plus efficace et plus efficiente, car elle peut rester plus *proche des besoins des clients*. À nouveau, on voit que l'entrepreneur travaille en symbiose avec son milieu. Et au fur et à mesure que l'entreprise croît, ce dernier s'étend lui aussi.

Son analyse de la situation porte aussi Mario à croire que c'est un problème de ressources humaines qui limite son expansion. Ses meilleurs employés sont débauchés par la concurrence tandis que ceux qui restent ne performant pas à la hauteur de la situation. Selon lui, le problème tient au fait que ses attentes ne sont pas claires, qu'il ne les communique pas et qu'il se contente d'embaucher des personnes qu'il connaît plus ou moins directement. À travers les *signaux* que lui procurent ses lectures ainsi que ses observations chez un de ses fournisseurs qu'il apprécie particulièrement, Mario constate que la croissance de son entreprise passe par le développement des compétences et des qualifications de ses employés, par la formation et l'habilitation. Il entreprend alors de modifier son *leadership* en le rendant plus participatif. Il clarifie ses attentes, communique plus clairement et se montre plus ouvert. Parallèlement, et avec le même objectif d'accroître la productivité, il collabore avec ses employés dans

le but d'augmenter leur niveau de satisfaction. Dans ses démarches, il multiplie aussi ses *réseaux*. Grâce à un *partenariat* avec un organisme gouvernemental, il peut même embaucher l'ingénieure enseignante qui se chargera de la formation du personnel. À nouveau, ses relations avec son milieu lui donnent *accès à des ressources et des compétences* qu'il aurait été incapable de mettre en place seul pour développer les capacités de l'entreprise et croître.

La croissance de l'entreprise demeure aussi fortement liée aux conditions de *l'environnement concurrentiel*. L'entrée sur le marché de plusieurs nouveaux concurrents et la guerre de prix qui s'ensuit ronge les marges bénéficiaires de tous. Malgré ces conditions difficiles, Mario poursuit ses efforts de *développement de la main-d'œuvre* et d'*amélioration des conditions de travail* grâce notamment à des structures de tâches, à un système d'évaluation de la performance et à des échelles de progression salariale. L'entreprise cultive ses *relations avec ses fournisseurs* qui n'hésitent pas à transmettre des *informations* régulières sur leurs nouveaux produits et à offrir des *formations* sur les techniques d'installation. À travers leur réseautage, tant les fournisseurs que Mario voient l'occasion de se montrer *innovateurs* et d'améliorer leurs produits et leurs méthodes. Force est de constater que malgré des conditions concurrentielles difficiles, le *capital social* de FundyPros a servi à tempérer l'incertitude de l'environnement et même à amortir l'adversité grâce à son soutien et à sa reconnaissance des compétences distinctives de l'entreprise. Les *efforts relationnels* et d'*amélioration continue* ont permis à l'entreprise de demeurer concurrentielle et de croître.

Le *réseautage* de Mario auprès de nombreuses institutions et associations professionnelles comble enfin ses efforts *innovateurs* pour faire reconnaître le métier de latteur. C'est en partie le résultat de son *leadership transformationnel*. Il inspire son personnel et il tient à créer un *idéal* où les employés se reconnaissent en tant que *professionnels*. Il veut ainsi renforcer le sentiment de fierté du métier chez ses ouvriers et l'image de leur professionnalisme *chez les clients*. En fait, les efforts de l'entrepreneur à développer son entreprise enrichissent son propre milieu d'une nouvelle

profession. Finalement, en formalisant la mission de FundyPros vers la construction de communautés fortes et les valeurs vers la responsabilisation, l'intégrité, la qualité et l'apprentissage, Mario et FundyPros montrent qu'ils cherchent à construire une *culture organisationnelle* qui peut se qualifier d'organisation apprenante et dynamique, liée à son milieu.

## **5. Retombées managériales, retombées scientifiques et retombées sur la formation**

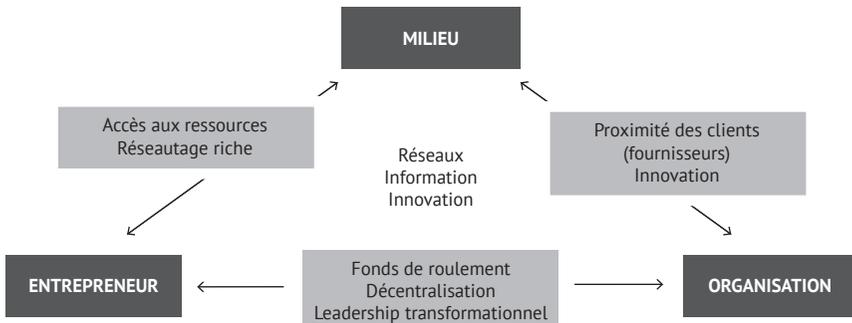
Essayer de comprendre la croissance de FundyPros à partir de la théorie de l'entrepreneuriat endogène de Julien (2005) a permis de révéler de quelle façon l'entrepreneur et son organisation se sont liés, mais aussi comment ils ont interagi avec leur milieu pour contourner les obstacles ou encore créer des conditions propices à la croissance de l'entreprise.

### **5.1. Les retombées managériales**

D'un point de vue de gestion, le cas de FundyPros a l'intérêt de fournir un outil diagnostique aux managers, aux dirigeants et aux entrepreneurs désireux de mettre en place des conditions visant la croissance de la PME. Grâce à l'image radiante qui se dégage des interdépendances entre les trois acteurs que sont l'entrepreneur, l'organisation efficace et le milieu, il est possible pour le manager de garder une vision synthétique de la dynamique de croissance. En d'autres mots, les sept conditions de base à la croissance prennent place le long de chaque axe d'interaction entre l'entrepreneur, l'organisation et le milieu (figure 5.1).

De plus, il est possible d'identifier les pratiques de gestion qui ont été utilisées par FundyPros pour réaliser chacune des conditions à la base de sa croissance.

**FIGURE 5.1**  
Des conditions de base à la croissance des PME



1. Le fonds de roulement nécessaire a été obtenu principalement par la bonne gestion des flux de trésorerie hors caisse, c'est-à-dire par un contrôle serré des comptes clients, des comptes fournisseurs et des stocks. Une bonne gestion de ces comptes à recevoir et à payer comprenait le fait d'entretenir de bonnes relations avec les clients et fournisseurs et le besoin d'établir des politiques de paiement claires. De plus, l'entreprise a contrôlé sa croissance en prenant le plus possible des contrats à la mesure des fonds disponibles. Une ligne de crédit auprès d'une banque à charte et des emprunts à long terme auprès de la Banque de développement du Canada ont servi à renflouer le fonds de roulement au besoin tout en essayant de maintenir une marge de manœuvre entre les dettes à court terme et les dettes à long terme.
2. La décentralisation a été un exercice difficile pour lequel Mario a eu besoin de l'aide et du soutien de consultants. Ces derniers ont permis de légitimer l'embauche de personnel, la restructuration des tâches et la diffusion des responsabilités. L'installation de technologies de l'information et de communication (TIC) a aussi contribué à la décentralisation de la structure en favorisant la collecte et la diffusion

d'information auprès des membres de l'organisation, soutenant ainsi leur capacité de décision. De façon plus informelle, le fait de prendre des vacances a certainement aidé l'entrepreneur à constater la faisabilité et les bienfaits de décentraliser.

3. Le leadership transformationnel correspond à une perspective et un comportement du dirigeant qui cherche à développer chez autrui le dépassement des intérêts personnels pour embrasser l'objectif collectif. Ce leadership repose sur des pratiques d'inspiration ou d'idéalisation, de stimulation intellectuelle et enfin, d'individualisation ou de bienveillance. Dans le cas de FundyPros, Mario a continuellement cherché à inspirer ses employés en servant de modèle. Il a aussi créé un idéal important à partir de la fierté du métier, de sa reconnaissance par l'industrie et par les clients. Il a même changé le nom de son entreprise à l'image des professionnels qui la constituent. La stimulation intellectuelle a été intégrée à travers tous les efforts de Mario dans des programmes de formation, l'utilisation de nouvelles méthodes et l'amélioration continue. Et enfin, Mario a considéré les besoins particuliers de chacun et contribué à un effet bienveillant en adaptant les programmes de formation et en intégrant de meilleures conditions de travail. Il a continuellement soutenu l'habilitation des employés.
4. La proximité des clients a fait partie intégrante du modèle d'affaires de FundyPros, pour qui la différenciation était stratégique. Pour s'assurer de bien répondre aux besoins de ses clients, FundyPros a misé sur la qualité de ses estimations et celle de son travail. Néanmoins, le client final a été très souvent filtré par le donneur d'ordres, autrement dit l'entrepreneur général qui retenait les services de FundyPros. La proximité de ce client intermédiaire, si l'on peut dire, a été entretenue par l'occasion de travailler ensemble sur les chantiers et de s'observer. FundyPros a entretenu sa proximité du client par son comportement professionnel sur les sites et sa livraison sans délai. Par ailleurs, le cas de FundyPros met en évidence l'importance

d'entretenir une proximité avec les fournisseurs pour accéder à des savoirs stratégiques qui guident la croissance. Ici, la proximité a été entretenue en maintenant la confiance par le paiement régulier des fournisseurs et en créant des antennes de veille à leur égard. Par exemple, FundyPros s'est inscrite à leurs listes de distribution sur les nouveautés et invitait certains à présenter aux employés l'utilisation des matériaux.

5. L'innovation a fait partie de la vision du dirigeant. Rappelons combien Mario refusait le *statu quo* visant au contraire le dépassement collectif, l'amélioration continue diffuse dans toute l'organisation. Outre cet appui explicite de la direction pour l'innovation, de nombreux moyens de communication ont laissé place aux échanges d'idées : réunions, visites sur les sites, consultations régulières. L'implantation de technologies de l'information et de communication a été particulièrement utile pour traiter l'information plus complexe et permettre le suivi des performances de manière à apprendre et améliorer les façons de faire plus rapidement. La formation du personnel a permis de faire circuler l'information et d'interagir, d'absorber de nouvelles connaissances, de mettre en pratique les apprentissages et ainsi de développer les compétences. C'est surtout à partir de ces formations que les employés ont introduit de nouvelles méthodes, menant à la capacité d'offrir de nouveaux produits aux clients et à l'amélioration de la performance. Les échanges avec le milieu ont aussi été essentiels pour croiser les idées, apprendre de ces échanges et mettre en place les nouvelles façons de faire. D'une part, des relations de proximité avec les clients et les fournisseurs ont donné le moyen à l'entreprise d'innover dans le paiement progressif des travaux, dans l'installation de nouveaux produits et matériaux de finition et dans la diversification de l'offre. Par ailleurs, la multiplication des relations auprès d'associations industrielles, d'organismes gouvernementaux, d'établissements de formation et de chambres de commerce a permis à Mario et à son entreprise de donner place à une nouvelle profession

dans l'industrie, tant du point de vue du programme de formation que de la reconnaissance des qualifications et des responsabilités qui en découlent.

6. L'accès aux ressources et compétences pour développer les capacités de l'organisation est obtenu grâce à la qualité des relations de l'entrepreneur avec son milieu, ce qui a donné lieu à la création de capital social. Les relations de confiance que Mario a entretenues avec ses clients et ses fournisseurs, dès le début de ses activités, se sont mutualisées au point de lui procurer de meilleures conditions pour ses paiements. Malgré les péripéties qui s'en sont suivies, ce sont les relations entre Mario et son ancien concurrent qui ont permis à l'un d'accéder à un nouveau marché et à l'autre, de se lier à une entreprise de forte réputation. S'il est curieux de penser à du capital social entre concurrents, il faut tout de même noter que ce sont des relations où chacun s'observait qui ont donné lieu à une réduction de l'incertitude et au respect des capacités de l'autre. Ce sont enfin les relations de Mario avec des établissements de formation et des programmes gouvernementaux en vue de répondre à des besoins immédiats qui ont donné lieu à un partenariat de longue durée pour embaucher une ingénieure et former le personnel. Cet accès à des ressources et compétences a été fondé sur les intérêts mutuels et le partage d'un succès entre les partenaires.
7. Un réseautage riche a permis à l'entrepreneur de disposer de toutes sortes d'informations qui ont guidé ses réflexions. C'est à partir de ces dernières que Mario a pu identifier plus aisément les besoins de son entreprise et les moyens d'y répondre. Son réseautage était constitué de relations provenant de domaines variés, tant personnels que d'affaires. Sa sœur, des amis et même des ingénieurs de chantier ont stimulé sa lecture sur des sujets diversifiés. Ces lectures lui ont donné beaucoup d'idées, ont changé son état de compréhension des choses et ont orienté ses démarches de croissance. Les nombreuses relations d'affaires avec les fournisseurs, les clients, les banquiers et d'autres intermédiaires de chambres de commerce et d'associations

industrielles ont fourni des informations de nature stratégique. Elles ont permis de rester au courant des dernières tendances sur les matériaux de finition, les goûts des clients, la force des concurrents, les enjeux de la main-d'œuvre en construction, les cadres législatifs affectant l'industrie et bien d'autres éléments à la base de l'orientation de l'entreprise. Finalement, des liens avec des comptables, des avocats, des ingénieurs, des consultants, des établissements de formation et des organismes gouvernementaux ont amené des informations spécialisées qui comblaient les manques de l'entrepreneur, lui donnant ainsi idée des démarches à suivre pour amener son entreprise à l'étape suivante.

Puis, pour avoir posé la question à des dirigeants de PME, ces derniers voient dans ce cas tout l'intérêt de « *savoir dans quoi on s'embarque* », « *de connaître les choses dont on a besoin* ». Ils ajoutent que la description d'un tel cas, en plus d'être crédible, leur permet de s'ouvrir à d'autres questions et à d'autres façons de penser.

## 5.2. Les retombées scientifiques

L'intérêt du récit de Mario Allain sur FundyPros est d'illustrer de façon marquante et détaillée la théorie de l'entrepreneuriat endogène. Les interactions entre l'entrepreneur, les membres de l'organisation et les divers acteurs de leur milieu ont contribué au développement de l'entreprise, mais aussi au développement de leur région. D'une part, il est possible de reconnaître parmi les nombreuses interdépendances entre les acteurs les sept conditions à la base de la croissance d'entreprise : fonds de roulement, décentralisation, leadership transformationnel, proximité des clients, innovation, accès aux ressources et réseautage riche de signaux forts et faibles. Une contribution de cette étude est de constater l'importance de la proximité des fournisseurs et non seulement celle des clients dans l'apport de savoirs stratégiques pour l'entreprise. D'autre part, on peut noter que les interdépendances entre l'entrepreneur, l'organisation et le milieu ont pris forme et ampleur à mesure que l'information a circulé entre les

acteurs, que les liens de réseautage se sont multipliés et que les croisements et recombinaisons d'idées entre les acteurs ont entraîné de l'innovation. Le temps a été un élément essentiel et précieux dans cette dynamique en permettant le développement des interdépendances tout en accentuant les pressions incertaines de l'environnement concurrentiel sur l'entreprise.

Les connaissances en gestion sont souvent présentées sous forme de catégories qui ont l'avantage de simplifier la compréhension, mais qui, en contrepartie, cloisonnent la lecture des événements. La présentation schématisée de la théorie de l'entrepreneuriat endogène n'échappe pas à cette tendance. On serait vite porté à considérer que la décentralisation ne concerne que l'interdépendance entre l'entrepreneur et son organisation, par exemple. Une autre contribution de cette étude est de constater que les interdépendances entre les multiples concepts et acteurs apparaissent fréquemment de façon simultanée et tourbillonnaire pour créer la croissance. Rappelons, par exemple, la gestion du fonds de roulement par l'entrepreneur pour soutenir son organisation en faisant appel aux ressources de son milieu, ce qui a généré en même temps une innovation dans le modèle d'affaires.

### 5.3. Les retombées sur la formation

La théorie de l'entrepreneuriat endogène et les sept conditions de base à la croissance d'entreprise offrent tout d'abord un cadre conceptuel dont le schéma est synthétique et facile à retenir.

Ce cadre permet de considérer l'entreprise et son environnement de façon holistique pour analyser et résoudre des cas de manière pertinente en contexte de PME. En effet, on peut l'examiner comme une progression du cadre d'analyse connu sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM ou SWOT en anglais). Dans le cadre de l'entrepreneuriat endogène, l'analyse externe ne se limite pas aux éléments classiques de l'environnement global et l'environnement concurrentiel, elle inclut le milieu et le temps. De son côté, comme si on traçait une ligne pointillée

horizontale à travers le triangle, l'analyse interne porte sur l'organisation, mais aussi sur l'entrepreneur ou le propriétaire-dirigeant de la PME. Le cadre s'attarde ainsi à des subtilités qu'il ne faut pas oublier en contexte de PME. L'entreprise est souvent limitée en ressources et de nombreux effets de proximité l'habitent et guident ses décisions. Ainsi, la proximité hiérarchique du dirigeant, celle des fonctions où chacun est polyvalent, ou encore la proximité des relations par communication verbale et ajustement mutuel entre les individus contribuent à un effet de personnalisation de la gestion autour du dirigeant dans les choix de recrutement, de financement et de croissance (Torrès et Guéguen, 2008). Du fait de ces spécificités, l'analyse ne peut négliger l'influence de l'entrepreneur, du milieu et du temps sur les stratégies ou les possibilités de l'entreprise. Finalement, le cadre rappelle par la présence du triangle combien les interdépendances entre l'entrepreneur, l'organisation et le milieu sont nécessaires au dynamisme de l'entreprise. Il ne suffit pas de faire l'analyse de chaque acteur, mais bien d'étudier aussi la nature des interactions entre eux.

De fait, des étudiants qui ont utilisé ce cadre ont fait la réflexion que dans les conditions concurrentielles mondialisées où s'accélère la circulation des capitaux, des savoirs et des gens, toute entreprise subit un effet de rapetissement de ses ressources et compétences propres et qu'il y a donc avantage à considérer les possibilités du milieu pour son développement stratégique.

## Conclusion

La croissance d'entreprise, en plus d'être au cœur des préoccupations de nombreux dirigeants et des gouvernements, représente très souvent une question de survie pour la PME, surtout dans un contexte économique mondialisé.

La théorie de l'entrepreneuriat endogène de Julien (2005) explique que la croissance d'entreprise et le développement des régions reposent en grande partie sur les interdépendances entre l'entrepreneur, la PME

et le milieu dans lequel ils sont encastrés parce que ces interdépendances encouragent la circulation d'information, la multiplication des liens d'échange et l'innovation. Or certaines de ces interactions permettent à l'entreprise de développer des capacités dynamiques aptes à soutenir sa croissance. À partir de cette perspective et de travaux portant sur la croissance, sept conditions ou formes d'interaction sont identifiées comme étant nécessaires à la croissance d'entreprise. Pour pouvoir croître, l'entreprise a besoin de disposer de liquidités, d'une structure décentralisée et de profiter d'un leadership transformationnel. Elle a également besoin d'accès aux ressources et de s'appuyer sur un réseautage riche et des relations de proximité avec ses clients et ses fournisseurs. Finalement, elle a besoin de s'améliorer continuellement, d'innover.

Le cas de Mario Allain et de FundyPros permet d'illustrer un tel dynamisme entre l'entrepreneur, l'organisation et leur milieu, sans oublier l'influence du temps et de l'environnement sur le projet d'entreprise. Le récit décrit comment les sept conditions de base à la croissance sont apparues nécessaires et comment elles se sont concrétisées au cours du développement de la PME. Chacune de ces conditions a mené à des épisodes de croissance qui ont ensuite plafonné, faute d'interdépendances complémentaires en place. Très souvent, les interdépendances entre l'entrepreneur, l'organisation et leur milieu ont été multiples et tourbillonnaires pour élaborer des conditions de base à la croissance. Le temps y a joué un rôle important.

En somme, le cas de FundyPros permet de donner un fondement empirique aux notions d'entrepreneuriat endogène, de croissance d'entreprise et de développement des régions. Bien qu'il ne s'agisse que d'un cas, il présente avec détail l'ampleur des possibilités de développement et permet d'identifier des pratiques de gestion pour faciliter la mise en place de conditions de croissance. Le cadre conceptuel qui l'explique laisse aussi un outil d'analyse pour la formation et l'intervention en PME.

## Questions

1. Selon vous, quelle forme prendra la croissance de FundyPros dans les années à venir ?
2. En reprenant le modèle présenté à la figure 5.1, analyser le potentiel de croissance d'une entreprise de votre choix et suggérer des éléments ou des interactions à développer pour stimuler sa croissance.
3. À partir de votre analyse aux questions 1 ou 2 et de vos suggestions d'intervention pour la croissance, quelles pratiques de gestion pourraient vous servir à mettre en œuvre vos recommandations ?
4. Selon vous, dans quelle mesure l'entrepreneuriat et la croissance des PME seront-ils amenés à dépendre du réseautage dans les années à venir ?

## Bibliographie

- ANDRIES, P. et D. CZARNITZKI** (2011). *Small Form Innovation Performance and Employee Involvement*, document de travail n° 12-013, s.l., Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung et Centre for European Economic Research.
- ARGAWAL, R., C.M. ANGST et M. MAGNI** (2009). « The performance effect of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, n° 10, p. 2110-2134.
- BASS, B.M.** (1997). « Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? », *American Psychologist*, vol. 52, n° 2, p. 130-139.
- BRANDT, N.** (2004). « Business dynamics and policies », *OECD Economic Studies*, vol. 1, n° 38, p. 9-36.
- BRUNIE, A.** (2009). « Meaningful distinctions within a concept: Relational, collective and generalized social capital », *Social Science Research*, vol. 38, p. 251-265.
- EISENHARDT, K.M. et M.E. GRAEBNER** (2007). « Theory-building from cases: Opportunities and challenges », *Academy of Management Journal*, vol. 5, n° 1, p. 25-32.
- GROLEAU, Y.** (2012). *Mesure de la liquidité et autofinancement des PME en croissance*, thèse de doctorat, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières.
- GUELLEC, D. et P. RALLE** (2003). *Les nouvelles théories de la croissance*, 5<sup>e</sup> éd. (1<sup>re</sup> éd. 1995), Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- GUERRERO, S. et V. BARRAUD-DIDIER** (2004). « High-involvement practices and performance of French firms », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, n° 8, p. 1408-1423.
- GULATI, R., N. NOHRIA et A. ZAHEER** (2000). « Strategic networks », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, p. 203-215.
- INDUSTRIE CANADA** (2010). *Profil de croissance des entreprises canadiennes*. Édition spéciale des *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, Ottawa, Direction générale de la petite entreprise et du tourisme, janvier.
- JOHNSON, G., R. WHITTINGTON, K. SHOLES et F. FRÉRY** (2011). *Stratégie*, 9<sup>e</sup> éd., Paris, Pearson Education.
- JULIEN, P.-A.** (2005). *Entrepreneuriat et économie de la connaissance*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- JULIEN, P.-A.** (2007). « Le réseautage riche: une condition de croissance pour les PME », actes du V<sup>e</sup> Congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 octobre.
- JULIEN, P.-A. et R. LACHANCE** (2006a). « L'entrepreneuriat régional encadré. Les cas du Centre-du-Québec et de la Mauricie », *Recherches sociographiques*, vol. 47, n° 3, p. 531-554.
- JULIEN, P.-A. et R. LACHANCE** (2006b). « Réseaux personnels, d'affaires et informationnels: une dynamique complexe », actes du VIII<sup>e</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, octobre.
- JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY** (1996). *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica.

- JULIEN, P.-A., É. ST-JEAN et J. AUDET** (2006). « Les facteurs influençant la croissance des PME à forte croissance », actes du XXIII<sup>e</sup> Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières.
- KLAAS, B.S., M. KLIMCHAK, M. SEMADENI et J.J. HOLMES** (2010). « The adoption of human capital services by small and medium enterprises: A diffusion of innovation perspective », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n<sup>o</sup> 4, p. 349-360.
- MALHOTRA, N., P. BUDHWAR et P. PROWSE** (2007). « Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK call centres », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n<sup>o</sup> 12, p. 2095-2127.
- MINTZBERG, H.** (2006). *Structure et dynamique des organisations*, 19<sup>e</sup> tirage (1<sup>re</sup> éd. 1982), Paris, Éditions d'Organisation.
- NAHAPIET, J. et S. GHOSHAL** (1998). « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n<sup>o</sup> 2, p. 242-266.
- NONAKA, I., R. TOYAMA et N. KONNO** (2000). « SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation », *Long Range Planning*, vol. 33, n<sup>o</sup> 1, p. 5-34.
- PAILOT, P.** (2003). « Méthode biographique et entrepreneuriat: application à l'étude de la socialisation anticipée », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, n<sup>o</sup> 1, p. 19-41.
- ST-CYR, L.** (2007). « Gestion financière des PME », dans L.J. Filion (dir.), *Management des PME – De la création à la croissance*, Saint-Laurent, ERPI, p. 289-304.
- TEECE, D.J., G. PISANO et A. SHUEN** (1997). « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n<sup>o</sup> 7, p. 509-533.
- TIMMONS, J.A., S. SPINELLI et P.C. ENSIGN** (2010). *New Venture Creation – Entrepreneurship for the 21st Century*, Whitby, McGraw-Hill Ryerson.
- TORRÈS, O. et G. GUÉGUEN** (2008). « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », *Revue internationale PME*, vol. 21, n<sup>o</sup> 1, p. 93-117.
- YIN, R.** (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3<sup>e</sup> éd. (1<sup>re</sup> éd. 1989), Thousand Oaks, Sage Publications.
- ZAHRA, S.A. et G. GEORGE** (2002). « Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension », *The Academy of Management Review*, vol. 27, n<sup>o</sup> 2, p. 185-203.



# Des systèmes de mesure de performance

## Utilisation et répercussions dans les PME

Marie Marchand

### Objectifs pédagogiques

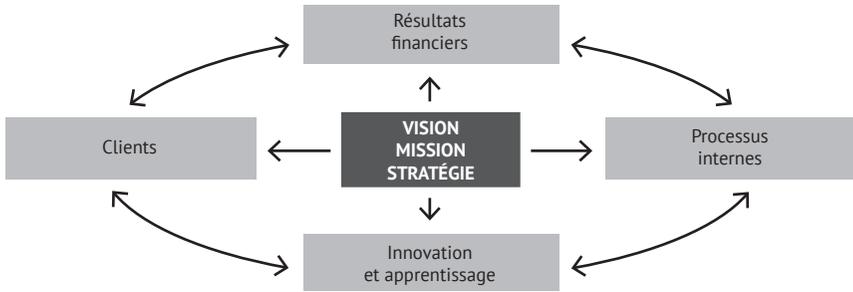
*Ce chapitre présente un état de situation sur les systèmes de mesure de performance, souvent appelés tableaux de bord, tels qu'on les trouve en pratique dans les PME, dans leur contexte d'utilisation. Il offre des informations utiles sur la conception et l'évaluation de ces systèmes dans ce type d'entreprises, de même qu'un cadre de référence et d'intervention, en mettant l'accent sur la nature de l'information qu'ils produisent et leur configuration de système, de même que sur leur utilisation et sur leurs impacts. Étudiants et intervenants de champs d'expertise touchant les systèmes d'information et le contrôle de gestion stratégique y verront un intérêt particulier.*

Évoluant dans une économie mondialisée, confrontées à des pressions croissantes de la part de leurs partenaires d'affaires, les PME, et en particulier les PME manufacturières, font face à de nouveaux défis en ce qui a trait à la gestion de la performance (Ratchev et Pawar, 2004). Pour atteindre et maintenir un niveau d'excellence qui leur permet de survivre et de prospérer (Cagliano et Spina, 2002), les PME ont besoin d'outils de pilotage permettant une mesure multidimensionnelle, efficiente et efficace de leur performance (St-Pierre et Raymond, 2004). Grâce à leur perspective multidimensionnelle de la performance, les « systèmes de mesure de performance » (SMP) faciliteraient la gestion de la performance en aidant la PME à identifier ses forces et faiblesses eu égard à ses ressources et compétences, de même que les opportunités et menaces reliées à sa position concurrentielle (Raymond, St-Pierre et Marchand, 2009).

Bien qu'on déplore un manque de consensus sur la définition de ces systèmes, on s'accorde néanmoins à leur reconnaître des attributs de base tels que des indicateurs de performance et une infrastructure de soutien, des processus de collecte et de traitement d'information et un rôle de mesure de performance organisationnelle (Franco-Santos *et al.*, 2007), idéalement holistique et multidimensionnelle, intégrant les fonctions, les processus et les activités de l'entreprise (De Toni et Tonchia, 2001 ; Neely *et al.*, 2000). L'information produite par une telle approche permettrait un meilleur alignement des ressources et des activités sur les objectifs stratégiques de l'entreprise (Lorino, 2001). L'information est présentée dans une forme concise, habituellement sous forme de tableaux de bord regroupant des indicateurs de performance de divers types (indicateurs financiers et non financiers, rétrospectifs et prospectifs, quantitatifs et qualitatifs) (Fernandez, 2005 ; Lorino, 2001). La figure 6.1 présente le tableau de bord le plus connu en pratique et le plus étudié en recherche, le *Balanced scorecard* (ou tableau de bord équilibré) de Kaplan et Norton (1992).

**FIGURE 6.1**

Tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton (1992)




---

 Source : Adapté de Kaplan et Norton, 1992, p. 72.

Considérant leur rôle de soutien à la prise de décision tant tactique que stratégique (Kueng, Meier et Wettstein, 2001), les SMP sont destinés à l'équipe de direction de l'entreprise, bien que non exclusivement, et peuvent être utilisés collectivement dans l'organisation (Fernandez, 2005; Kaplan et Norton, 1996; Lorino, 2001).

Parce qu'ils sont susceptibles de contribuer à l'amélioration de la performance des organisations, les systèmes de mesure de performance attirent l'attention des chercheurs depuis plus de 20 ans. Peu d'études empiriques ont cependant été réalisées sur leur utilisation proprement dite. Plusieurs auteurs soulignent le besoin de recherche sur l'utilité de ces systèmes pour les entreprises, sur les impacts de leur utilisation, et ce, tant sur les pratiques de gestion que sur la performance de l'entreprise (Armitage et Chai, 2001; Neely, 1999; Neely, 2005; Neely, Kennerley et Martinez, 2004; Neely, Gregory et Platts, 1995). D'un point de vue pratique, les gestionnaires ont donc relativement peu d'informations sur l'utilisation (le comment) et l'utilité (les impacts) de ces outils.

De plus, plusieurs auteurs constatent la rareté des recherches empiriques et le manque de connaissances sur les SMP dans les PME. On indique en particulier le besoin d'évaluer la pertinence pour les PME des

approches existantes qui seraient incompatibles au contexte particulier de ce type d'entreprises (Hudson, Smart et Bourne, 2001 ; Kueng, 2000 ; Sousa, Aspinwall et Rodrigues, 2006). Leurs ressources limitées, en effet, leur flexibilité stratégique et leur besoin de résultats à court terme indiqueraient le recours à des méthodes différentes en ce qui a trait aux dimensions mesurées de la performance, aux caractéristiques des indicateurs utilisés et au développement même des SMP (Hudson, Smart et Bourne, 2001). Les questions concernant l'utilisation des SMP dans les PME reviennent de façon récurrente animer ce champ de recherche : Comment les SMP sont-ils utilisés dans les entreprises ? Quels types de SMP trouve-t-on dans les entreprises, et dans les PME en particulier ? (p. ex., Garengo, Biazzo et Bititci, 2005 ; Garengo et Bititci, 2007). Et encore : Quels sont les avantages de l'utilisation des SMP ? (p. ex., Bourne, Kennerley et Franco-Santos, 2005). Nous avons repris à notre compte ces questions de recherche.

Notre étude a donc été guidée par un objectif exploratoire de la pratique des SMP dans 16 PME : les caractéristiques des SMP utilisés, leur utilisation et leurs impacts<sup>1</sup>.

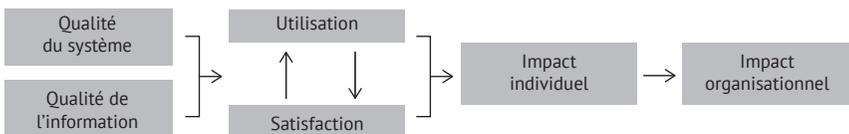
## 1. Que sait-on des SMP ?

L'étude de l'utilisation des SMP dans les PME peut bénéficier du recours aux modèles développés dans le domaine des systèmes d'information (SI). Parmi les courants de recherche sur l'utilisation des SI, celui de leur succès est animé par l'objectif de découvrir ce qui fait qu'un système donné est le bon, qu'il est approprié à l'usage qui en est fait et qu'il procure les avantages attendus. À cet effet, le modèle de succès des systèmes d'information de DeLone et McLean (1992) est l'un des plus complets, et on lui reconnaît un rôle organisateur des connaissances produites (Ballantine *et al.*, 1996 ; Iivari, 2005 ; Rai, Lang et Welker, 2002 ; Seddon, 1997). DeLone et McLean

.....  
1. Pour une étude approfondie des cas présentés ici, nous invitons le lecteur à consulter Marchand (2009).

(1992) regroupèrent en six dimensions les divers facteurs qu'ils recensèrent en lien avec le succès des SI, soit la qualité du système, la qualité de l'information, l'utilisation, la satisfaction de l'utilisateur, l'impact individuel et l'impact organisationnel, chaque dimension pouvant comprendre un très grand nombre de variables. Telles que présentées à la figure 6.2, ces dimensions sont interreliées en un processus intégrant des influences de type « temporel » ou processuel et de type « causal » (p. 83).

**FIGURE 6.2**  
Modèle de succès des systèmes d'information  
de DeLone et McLean (1992)



Source : Traduit de DeLone et McLean, 1992, p. 87.

Inspirée du modèle de succès de DeLone et McLean (1992), notre étude est centrée sur le SMP en tant que tel, représenté dans ce modèle par la qualité de l'information et par la qualité du système, sur son utilisation et sur les impacts organisationnels de son utilisation.

### 1.1. Le SMP

Suivant l'approche de DeLone et McLean (1992), le SMP est étudié à partir des caractéristiques de l'information produite, d'une part, et du système en tant que tel, d'autre part. Nous avons recherché à cet effet des attributs possibles, à partir de notre recension des écrits sur les SMP et autres systèmes pertinents dédiés au dirigeant tels les systèmes d'information

pour dirigeants (EIS) et les systèmes de soutien pour dirigeants (ESS)<sup>2</sup> (p. ex., Bergeron et Raymond, 1992; Garengo, Biazzo et Bititci, 2005; Kaplan et Norton, 1992, 1996; Sharif, 2002; Vandenbosch, 1993; Vandenbosch et Huff, 1997). Cette approche est cohérente avec la définition des SI proposée par Orlikowski et Iacono (2001), c'est-à-dire des « ensembles de caractéristiques matérielles et culturelles se présentant sous des formes socialement reconnaissables telles que des équipements et des logiciels » (p. 121).

## 1.2. L'utilisation

L'importance de l'utilisation dans l'étude des avantages que peut procurer un SI est soulignée (DeLone et McLean, 1992; Straub, Limayem et Karahanna-Evaristo, 1995). Les études portant sur l'utilisation des SI organisationnels tendent à prendre en compte les finalités que dessert le SI, tels la prise de décision, le management, la planification stratégique (p. ex., Barki et Huff, 1985; DeLone et McLean, 1992). La mesure et la gestion de la performance relèvent d'une pratique complexe, de portée à la fois opérationnelle et stratégique impliquant toute l'entreprise. Elles sont, dans la PME, sous la responsabilité directe et souvent exclusive du chef. Elles impliquent plusieurs activités périphériques (Bourne *et al.*, 2000) et le SMP est leur principal outil. Compte tenu de ce contexte, l'étude de son utilisation ne peut se limiter à des considérations technologiques. Par exemple, le temps passé à l'exercice d'une fonctionnalité logicielle particulière ne suffit pas à saisir la nature de cette « variable complexe » et la prise en compte de son étendue, de sa qualité et des attentes envers le SI est préconisée (DeLone et McLean, 2003). En conséquence, plutôt que se centrer sur les fonctionnalités informatiques des SMP, notre travail a davantage porté sur les fonctions « managériales » de l'utilisation, relevées de notre recension de la littérature sur les SMP (p. ex., Atkinson et Epstein, 2000; Bourne *et al.*, 2000; Bourne, Neely, Platts et Mills, 2002; Garengo, Biazzo et Bititci, 2005; Ho et Chan, 2002; Kaplan et Norton, 1996; Neely, Gregory et Platts, 1995; Sharif, 2002).

- .....
2. Systèmes d'information pour dirigeants: *executive information systems* (EIS); systèmes de support pour dirigeants: *executive support systems* (ESS).

### 1.3. Les impacts organisationnels

Compte tenu de la portée multidimensionnelle de la mesure effectuée en théorie par les SMP – on accorde par exemple aux SMP la capacité de mesurer la performance reliée entre autres à la production, aux ventes et à l'innovation –, il était approprié de prévoir une approche multidimensionnelle des impacts de leur utilisation. À partir de notre recension de la littérature sur les SMP et sur les systèmes d'information destinés aux dirigeants, nous avons étudié les impacts sur la *cohésion*, sur la *gestion* et sur la *performance* non financière de l'entreprise (p. ex., Garengo, Biazzo et Bititci, 2005; Kaplan et Norton, 1992, 1996; Sharif, 2002; Vandenbosch, 1993; Vandenbosch et Huff, 1997). Comme l'intérêt porté aux SMP se justifie par leur capacité de mesurer une performance autre que financière, cette dernière n'a pas été particulièrement considérée.

## 2. Méthodologie

Pour identifier et choisir les cas étudiés, nous nous sommes assurée de l'existence d'un SMP<sup>3</sup> dans l'entreprise et d'une richesse d'expérience suffisante, tout en veillant à conserver une variété qui allait nous permettre de couvrir, dans la mesure du possible, l'ensemble des situations existantes (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Les 16 entreprises dont nous avons étudié les SMP montrent, au tableau 6.1, des profils variés quant à leur taille, leur âge et leur industrie. Ces entreprises furent sélectionnées avec l'assistance d'une association industrielle. Des entrevues en profondeur furent réalisées à la

.....

3. La définition suivante d'un SMP fut présentée au propriétaire-dirigeant: «Système fournissant une information intégrée des divers aspects de la performance de l'entreprise (marché, production, employés, etc.) et ne se limitant pas à produire l'information comptable à la base des états financiers traditionnels. Un SMP peut donner une information financière et non financière, prospective et rétrospective, quantitative et qualitative, etc. Le SMP a pour rôle essentiel, mais non exclusif d'assister le gestionnaire dans sa prise de décision stratégique. Interne, il est informatisé, acquis ou développé spécifiquement pour l'entreprise. Externe, il est offert et géré par un fournisseur externe ou par un consultant.»

place d'affaires de chaque entreprise auprès des propriétaires-dirigeants. L'influence déterminante du propriétaire-dirigeant dans l'élaboration de la stratégie et dans la gestion de la performance de l'entreprise en fait l'informant clé pour ces aspects (Spanos et Lioukas, 2001) et en conséquence, pour décrire le SMP et son utilisation.

**TABEAU 6.1**  
**Présentation des 16 entreprises étudiées**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<i>Nombre d'employés</i>	16	43	70	39
<i>Âge de l'entreprise</i>	30	17	28	30
<i>Industrie</i>	Électronique/ télécom	Construction et connexe	Équipement industriel	Chimique et connexe
	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>
<i>Nombre d'employés</i>	135	250	55	65
<i>Âge de l'entreprise</i>	32	43	35	13
<i>Industrie</i>	Équipement industriel	Chimique et connexe	Construction et connexe	Construction et connexe
	<b>K</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>N</b>
<i>Nombre d'employés</i>	75	130	96	524
<i>Âge de l'entreprise</i>	34	30	25	65
<i>Industrie</i>	Équipement industriel	Équipement industriel	Électronique/ télécom	Construction et connexe
	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>Q</b>	<b>R</b>
<i>Nombre d'employés</i>	25	40	23	15
<i>Âge de l'entreprise</i>	31	18	17	47
<i>Industrie</i>	Construction et connexe	Chimique et connexe	Équipement industriel	Construction et connexe

L'entretien semi-dirigé et le questionnaire portaient sur les activités de mesure et de gestion de la performance et visaient la description des outils dédiés à cette fin et de l'information produite, de leur utilisation et des impacts de l'utilisation.

Le questionnaire fut autant que possible construit à partir d'instruments de mesure préexistants adaptés au contexte de l'étude. Lorsque requise, la conception de nouveaux outils se fondait sur la recension de la littérature sur les systèmes de mesure de performance ou sur les systèmes d'information en général.

### 2.1. La mesure des caractéristiques des SMP

Le propriétaire-dirigeant identifiait, sur une liste d'attributs, les caractéristiques de son SMP en les commentant. Cette liste fut construite à partir d'un outil développé par Bergeron et Raymond (1992) pour l'étude des systèmes d'information pour dirigeants, adapté au contexte particulier des SMP.

### 2.2. La mesure de l'utilisation

Les études empiriques qui doivent faire face à une diversité de SI dans les entreprises tendent à mesurer l'utilisation de façon à l'affranchir de ses caractéristiques techniques. La spécificité de chaque SMP étudié et celle de son contexte exigeaient la conception d'un nouvel outil pour mesurer les fonctions de l'utilisation, ce qui fut fait en ayant recours aux instruments de mesure de l'utilisation développés pour l'étude des SI, que nous avons adaptés à partir de notre recension de la littérature sur les SMP (p. ex., Atkinson et Epstein, 2000; Bourne *et al.*, 2000; Garengo, Biazzo et Bititci, 2005; Sharif, 2002).

### 2.3. La mesure des impacts organisationnels

Pour mesurer les impacts de l'utilisation des SMP, nous avons eu recours à l'instrument de mesure développé par Vandenbosch (1993) pour l'étude des impacts organisationnels de l'utilisation des systèmes de soutien pour dirigeants. Les modifications apportées à cet instrument ont consisté à sélectionner les énoncés d'impacts pertinents pour les SMP, à adapter, le cas échéant, les termes au contexte des SMP et à ajouter les énoncés jugés manquants selon notre recension de la littérature.

L'analyse a porté à la fois sur les données qualitatives et sur les données quantitatives recueillies. Les données qualitatives ont aidé à saisir la richesse des situations et à mieux comprendre le sens des données quantitatives. L'analyse des données qualitatives a porté sur les éléments théoriques impliqués et a considéré les explications rivales possibles (Yin, 2003). Les techniques d'analyse qualitative habituelles ont été appliquées, soit l'analyse de contenu, le codage, la réduction des données, la synthèse autour des thèmes les plus récurrents, la production de matrices d'analyse intersites par thème (Eisenhardt, 1989; Miles et Huberman, 2003; Yin, 2003). Les thèmes recherchés touchaient en particulier les aspects de la performance mesurés par le SMP, les aspects « système » du SMP, l'information produite, l'utilisation de l'information, l'utilisation du système, le rôle du SMP, ses impacts. Les données quantitatives ont fait l'objet de validation intracas par triangulation avec les données qualitatives recueillies.

## 3. Résultats

Nos résultats révèlent une grande variété de situations dans les 16 entreprises étudiées, tant pour les SMP que pour leur utilisation et pour les impacts organisationnels de cette utilisation.

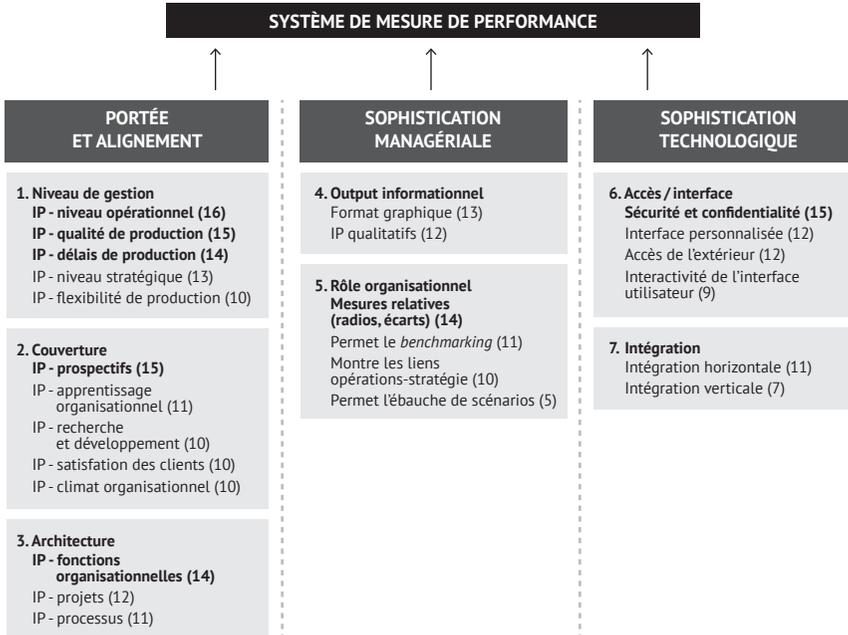
### 3.1. Les SMP

Trois axes, développés lors de notre recension de la littérature sur les attributs des SMP, ont aidé à structurer l'étude des 16 SMP. Le premier, « portée et alignement », est relié à la capacité du système de produire une information pertinente et complète. Le deuxième, « sophistication managériale », concerne la capacité de produire une information requérant peu d'ajustement, de conciliation, de vérification. Le troisième, « sophistication technologique », examine la capacité de fournir une information fiable, concise, à jour et à temps, au bon utilisateur et au bon moment. La figure 6.3 montre un modèle permettant de caractériser un SMP à partir de ces trois axes, chaque axe regroupant plusieurs caractéristiques pouvant être attribuées aux différents SMP. À titre d'exemple, l'axe « portée et alignement » comporte 13 attributs, relatifs au niveau de gestion visé par le SMP, concernant les aspects mesurés par le SMP et l'architecture organisationnelle qui guide la mesure. La figure 6.3 montre aussi l'occurrence de chacun des attributs dans le groupe des 16 SMP (chiffre entre parenthèses), c'est-à-dire le nombre d'entreprises dont le SMP présente l'attribut en question.

On peut observer que les attributs les plus rencontrés, c'est-à-dire présents dans au moins 14 des 16 SMP, sont liés à la mesure prospective des opérations et de la production (qualité, délais) et à la mesure des aspects fonctionnels de l'organisation. Ces mesures sont présentées sous une forme relative (ratios, écarts) et l'accès aux SMP assure sécurité et confidentialité. Compte tenu de leur forte présence, l'ensemble que forment ces attributs pourrait être considéré comme la configuration de base d'un SMP dans un contexte de PME.

Le portrait d'ensemble issu de la partie qualitative de notre travail montre des SMP allant du tableau de bord dédié au chef avec information en temps réel disponible sur demande, à un ensemble de rapports du système d'information organisationnel dont les données sont reportées dans le tableau de bord du chef, habituellement quotidiennement et mensuellement. Les indicateurs de gestion opérationnelle, utilisés quotidiennement, couvrent la production, les ventes et les liquidités financières.

**FIGURE 6.3**  
Caractéristiques des SMP



IP: indicateur de performance.

**Attributs en gras:** les plus rencontrés, soit 14 et plus sur 16 SMP.

Ils sont en nombre plutôt restreint (p. ex., le chef D suit 15 indicateurs quotidiens). Chaque mois, des indicateurs relevant du plan d'action annuel s'ajoutent à l'ensemble, accompagnés de l'information comptable et financière périodique (p. ex., le chef M suit mensuellement 45 indicateurs). Les chefs accordent beaucoup d'importance à la simplicité et à la flexibilité du contenu informationnel, qualités nécessaires au maintien de sa focalisation sur l'essentiel.

*Il y a des tableaux de bord sur le marché qui sont extrêmement complexes, extrêmement précis, mais il y a beaucoup de données qui ne sont pas essentielles à la bonne marche des opérations. Alors nous, c'est très important de garder seulement les données cruciales (Chef D).*

Les données proviennent de la base de données générale de l'entreprise ou de bases de données « en silo » rattachées à différents systèmes opérant en parallèle. Elles couvrent la comptabilité/coûts, les ventes/commandes et la production et souvent, la gestion du personnel, parfois la clientèle et l'ingénierie. Quelques entreprises disposent d'un système intégré de gestion (ERP)<sup>4</sup>. L'information du SMP est « en ligne » dans la plupart des situations.

Les résultats obtenus pour d'autres attributs laissent par ailleurs entrevoir une grande diversité, en particulier pour ce qui est de certains aspects du rôle organisationnel, de l'interactivité de l'interface utilisateur et de l'intégration technologique des SMP. Les attributs relatifs au rôle organisationnel du SMP et à l'interface utilisateur requièrent un niveau élevé d'intégration technologique entre les divers composants du SMP, intégration peu rencontrée dans les PME étudiées.

En plus d'identifier les caractéristiques des SMP, notre travail permet aussi de préciser diverses configurations possibles de ces systèmes. Nous avons ainsi pu les regrouper en quatre classes, chacune montrant une orientation particulière sur l'un des trois axes de configuration, en nous basant sur les attributs que nous ne considérons pas comme composants basiques des SMP en PME (moins de 14/16 SMP). Le tableau 6.2 présente les quatre classes obtenues. Les chiffres représentent, pour chacun des sept sous-axes, le nombre d'attributs repérés (le nombre maximum pour chaque sous-axe est indiqué entre parenthèses). À noter cependant que les 25 attributs présentés à la figure 6.3 n'ont pas tous été considérés: les attributs retrouvés dans 14 SMP et plus, et par conséquent non distinctifs, n'ont pas été retenus. Le score obtenu pour chaque axe est reporté en pourcentage afin d'assurer à chacun une même pondération. Par exemple, le SMP de l'entreprise « N » obtient un score de six sur huit attributs possibles pour l'axe de portée et alignement, soit 75 %.

.....  
4. ERP: *enterprise resources planning*.

**TABEAU 6.2**  
 Classification des SMP de chaque entreprise en fonction de l'orientation de leur configuration

Axes de configuration	SMP tridimensionnels				SMP informationnels				SMP managériaux				SMP technologiques			
	P	F	M	N	Q	L	O	E	C	A	H	R	K	B	D	G
<i>Portée et alignement</i>																
1 Niveau de gestion (max.: 2)	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	0	0
2 Couverture (max.: 4)	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	2	0	2	0	2	0
3 Architecture (max.: 2)	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	0	0	0
Moyenne en %	100	100	100	75	100	100	87	100	75	63	63	12	63	12	25	0
<i>Sophistication managériale</i>																
4 Output informationnel (max.: 2)	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	0	2	2	0	0
5 Rôle organisationnel (max.: 3)	3	3	2	1	2	1	2	0	3	2	2	1	2	0	1	1
Moyenne en %	100	100	80	60	80	40	80	40	100	80	80	20	80	40	20	20
<i>Sophistication technologique</i>																
6 Accès/interface (max.: 3)	3	3	3	3	2	3	3	1	2	0	0	0	3	3	1	3
7 Intégration (max.: 2)	2	2	2	1	2	1	1	0	1	0	0	0	2	2	2	0
Moyenne en %	100	100	100	80	80	80	80	20	60	0	0	0	100	100	60	60
<i>Synthèse des trois axes</i>																
Portée et alignement	Fort				Fort				Moyen				Faible			
Sophistication managériale	Fort				Moyen				Fort				Moyen			
Sophistication technologique	Fort				Moyen				Faible				Fort			

Dans les prochains paragraphes, nous commentons les caractéristiques de chaque type de système en les illustrant à partir du cas d'une entreprise en particulier.

### 3.1.1. Les SMP tridimensionnels

Ces SMP sont forts sur les trois axes étudiés, c'est-à-dire qu'ils assurent une mesure holistique de la performance, à la fois pour les niveaux de gestion opérationnel et stratégique, et ce, tant pour la performance des projets et processus que pour les fonctions organisationnelles. Cette mesure de performance est soutenue par des systèmes facilitant la compréhension et l'utilisation de l'information et par une technologie de niveau élevé requérant peu ou pas d'intervention humaine.

Le SMP de l'entreprise « M » illustre cette situation. L'entreprise possède un système ERP assurant l'intégration des transactions. Elle dispose d'un tableau de bord organisationnel supporté par un système intranet et accessible à tout le personnel. Ce tableau de bord est alimenté en données à partir du système ERP pour les aspects comptables, de gestion des ressources humaines, des ventes/marketing et de la production et à partir de la base de données générale de l'entreprise pour l'information relative au plan stratégique, à différents sondages effectués auprès des clients et des employés, à des études de marché et de concurrence et autres sources d'informations externes. Le tableau de bord affiche sur un même écran principal 45 indicateurs, « *les vrais indicateurs qui sont les plus importants cette année* ». Chaque indicateur est en hyperlien avec une page contenant son objectif, son propriétaire, son plan d'action, sa méthode de calcul, les résultats entrés mensuellement, son historique et sa pondération. Les indicateurs couvrent des aspects tels que ventes/marketing, opérations, recherche/développement, approvisionnement, amélioration continue, production, administration, ressources humaines, santé et performance financière, plus « *quelques-uns en incubateur* ». La mise à jour des résultats pour chaque indicateur se fait une fois par mois par le propriétaire de

l'indicateur. Lorsque l'information provient du système ERP, une seule entrée suffit par indicateur et tout se calcule et se place automatiquement. Le tableau de bord est accessible de l'extérieur de l'entreprise.

*Chacun de ces indicateurs-là a un propriétaire. Ils viennent mettre à jour leurs onglets, puis dans plusieurs des cas, il y a des boutons comme ça ici qui viennent faire une mise à jour automatique avec notre système informatique, pour qu'on ne prenne pas de temps à alimenter le système, mais plus de temps à penser comment on va faire pour atteindre notre objectif (Chef M).*

### 3.1.2. Les SMP informationnels

Ces SMP sont forts sur l'axe de portée et alignement, ce qui, à l'instar de la classe précédente, leur permet une mesure holistique de la performance, à la fois pour les niveaux de gestion opérationnel et stratégique, tant pour la performance des projets et processus que pour les fonctions organisationnelles. Cette mesure requiert cependant un certain travail de préparation de l'information avant utilisation. Le soutien technologique offre nécessairement l'intervention humaine pour assurer certaines interfaces du système.

Cette situation peut être illustrée par le SMP de l'entreprise « E ». Le système d'information organisationnel (SIO) de l'entreprise est composé de systèmes indépendants tels que ventes – CRM (*customer relationship management*), ingénierie-achats, comptabilité, gestion des ressources humaines, complétés de sondages auprès des employés et de sondages sur la satisfaction de la clientèle. L'information est mise à jour en temps réel. Les divers tableaux de bord produits par ces systèmes sont présentés au chef toutes les semaines (commandes, produits stratégiques) ou aux deux semaines (ingénierie, production, états financiers). L'entreprise est en voie d'intégration de ces systèmes. Le chef ne dispose pas d'un tableau de bord personnel et travaille à partir des divers tableaux de bord, qui lui fournissent les 10 indicateurs qu'il considère comme « *vraiment prédominants* ». Les tableaux de bord sont accessibles de l'extérieur de l'entreprise.

### 3.1.3. *Les SMP managériaux*

Ces SMP sont forts sur l'axe de sophistication managériale. Leur capacité informationnelle assure une couverture plus traditionnelle de la performance et se centre sur le niveau opérationnel de la gestion. La force de ces systèmes réside dans leur capacité à traiter l'information pour la rendre facilement utilisable. Leur niveau de sophistication technologique est cependant faible, en particulier à cause du peu d'intégration entre les divers composants du système, ce qui implique une intervention humaine fréquente.

Le SMP de l'entreprise « A » peut représenter cette situation. Le SIO de l'entreprise est composé de systèmes indépendants couvrant les commandes, la production et la comptabilité. L'information est mise à jour quotidiennement. Le chef fonde sa gestion sur les rapports produits par ces systèmes et la complète par l'utilisation d'un outil diagnostique qui lui fournit une évaluation comparative annuelle des pratiques et des résultats de l'entreprise. Ce rapport annuel est pour le chef son tableau de bord de gestion de la performance. La mise à jour des données dans ce système diagnostique se fait par le chef au moyen d'un questionnaire rempli à partir des rapports du SIO. Plusieurs dimensions de la performance sont couvertes par ce système. Les divers systèmes de l'entreprise sont en voie de transformation et d'intégration à l'occasion de l'implantation en cours d'un logiciel ERP. Ces modifications prévoient également la mise en place d'un tableau de bord interne dédié au chef. Le SIO et le système diagnostique annuel ne sont pas en ligne ni accessibles de l'extérieur de l'entreprise.

### 3.1.4. *Les SMP technologiques*

Ces SMP sont forts sur l'axe de sophistication technologique. Leur capacité informationnelle assure une couverture minimale de la performance, focalisée sur les fonctions organisationnelles. Cette mesure requiert cependant un certain travail de préparation de l'information avant son utilisation. Le soutien technologique assure les interfaces du système à peu près sans intervention humaine.

Cette situation peut être illustrée par le SMP de l'entreprise « K ». L'entreprise dispose d'un système ERP conçu sur mesure pour assurer l'intégration de ses transactions (commercialisation et achat en ligne, production par projet). Le chef utilise un tableau de bord pour suivre les indicateurs personnalisés et agrégés, « *vraiment macro* ». L'information y est entrée automatiquement sans intervention manuelle. Certains indicateurs qu'on veut suivre de plus près sont interceptés puis entrés dans le tableau de bord par le contrôleur. Le chef consulte également d'autres indicateurs provenant directement du système, « *moins traités* ». Le nombre d'indicateurs suivis varie selon les situations, tous les indicateurs de projets, les « *signes vitaux* » de l'entreprise, sont suivis toutes les semaines. Le système est en ligne et accessible de l'extérieur de l'entreprise.

### 3.2. L'utilisation des SMP

Nos résultats révèlent des situations variées d'utilisation dans les 16 entreprises étudiées, comme on peut le voir au tableau 6.3, où sont présentées diverses fonctions pour lesquelles les chefs utilisent leur SMP. Bien que le contrôle se distingue comme étant la fonction la plus répandue (15 entreprises sur 16), l'utilisation du SMP tend à être multifonctionnelle. On remarque ainsi que la plupart des chefs utilisent aussi leur SMP aux fins de planification, de diagnostic et, dans une moindre mesure, de communication. L'utilisation du SMP à des fins de *benchmarking* est notablement moins répandue.

Les zones ombragées mettent en évidence des liens entre la fonction et la classe de SMP. Les zones ombragées foncées indiquent une surreprésentation de la fonction dans la classe par rapport à la moyenne, les zones ombragées pâles indiquent une sous-représentation de la fonction.

De plus, la présence d'une fonction plus ou moins marquée pour chacune des classes peut indiquer que certains types de SMP sont plus appropriés à l'exécution de certaines fonctions que d'autres. Ainsi, comme le montre le tableau 6.3, les SMP informationnels semblent être utilisés

davantage que les autres SMP pour des fins de *benchmarking*. À l'opposé, les SMP technologiques ne semblent pas utilisés pour cette fonction. Ces derniers SMP, de plus, sont beaucoup moins utilisés que les autres pour des fins de planification.

**TABLEAU 6.3**  
**Utilisation des SMP par chaque entreprise**

Fonctions de l'utilisation	SMP tridimensionnels				SMP informationnels				SMP managériaux				SMP technologiques				
	P	F	M	N	Q	L	O	E	C	A	H	R	K	B	D	G	
<i>Contrôle</i>	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
<i>Planification</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	13
<i>Diagnostic</i>	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	12
<i>Communication</i>		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓		✓	10
<i>Benchmarking</i>	✓				✓	✓	✓			✓	✓						6

Les caractéristiques des SMP pourraient expliquer ces résultats, en particulier pour la fonction *benchmarking*. Les SMP informationnels, en effet, présentent une orientation forte sur l'axe de portée et alignement, alors que cette orientation est faible pour les SMP technologiques. La présence d'un nombre important d'indicateurs de performance favoriserait l'utilisation du SMP aux fins de comparaison sur plusieurs aspects de la performance. L'utilisation serait peu favorisée pour cette fonction lorsque la portée de mesure est réduite, comme c'est le cas pour les SMP technologiques. La faible utilisation de ces SMP pour la fonction planification pourrait aussi s'expliquer de cette manière.

### 3.3. Les impacts organisationnels de l'utilisation des SMP

Nos résultats montrent des situations variées pour les impacts organisationnels de l'utilisation des SMP, comme on peut le voir au tableau 6.4. La plupart des chefs reconnaissent plusieurs impacts sur la cohésion et sur la gestion de l'entreprise, un peu moins sur la performance. Les impacts les plus reconnus ont trait à la focalisation sur les facteurs critiques de succès (cohésion) et à la productivité (performance). Les impacts les moins reconnus concernent la flexibilité de l'entreprise et la capacité d'innovation (performance).

On peut aussi remarquer qu'il existe une certaine cohérence, pour chaque situation, d'une catégorie d'impacts à l'autre. En effet, les chefs qui indiquent moins d'impacts sur la performance organisationnelle tendent à reconnaître moins d'impacts sur la cohésion et sur la gestion de l'entreprise (p. ex., entreprises N, A et Q). Les chefs qui, à l'opposé, reconnaissent plus d'impacts sur la performance, tendent à reconnaître plus d'impacts des deux autres catégories (p. ex., entreprises P, L, O et K). Cette constatation pourrait appuyer une hypothèse d'antériorité de certains types d'impacts par rapport à d'autres, c'est-à-dire que la production d'impacts d'une certaine nature serait nécessaire avant que des impacts d'autres natures puissent se matérialiser. Par exemple, une situation de cohésion interne pourrait être nécessaire pour que des impacts sur la performance puissent se concrétiser.

Les zones ombragées mettent en évidence des liens entre l'impact et la classe de SMP. Les zones ombragées foncées indiquent une surreprésentation de l'impact dans la classe par rapport à la moyenne, les zones ombragées pâles indiquent une sous-représentation de l'impact.



Les caractéristiques des SMP pourraient ici aussi expliquer ces résultats, en particulier pour ce qui est des impacts sur la performance, alors que s'opposent d'un côté les SMP tridimensionnels et managériaux, qui ont une orientation forte sur l'axe de sophistication managériale et de l'autre, les SMP technologiques, qui ont une orientation moyenne sur cet axe. Cette constatation pourrait indiquer qu'un niveau de sophistication managériale élevé doit être associé à un niveau de sophistication technologique suffisant pour éviter l'apparition d'effets contre-productifs. Ce serait le cas des SMP managériaux, dont le niveau de sophistication managériale élevé est insuffisamment soutenu par un niveau de sophistication technologique faible. Pour ce qui est des SMP tridimensionnels, forts sur les trois axes, le peu d'impacts observés sur la performance pourrait s'expliquer par un manque d'intégration technologique. Un niveau moyen de sophistication managériale doublé d'un niveau élevé de sophistication technologique pourrait être la configuration qui assure l'obtention de plusieurs impacts sur la performance et ce serait le cas des SMP technologiques.

Moins évidentes sont les raisons qui pourraient expliquer la présence marquée d'impacts sur le développement des processus managériaux pour les SMP informationnels, d'une part, et sur le développement des processus de prise de décision pour les SMP technologiques, d'autre part, mais des niveaux suffisants de sophistication et d'intégration technologiques pourraient ici également être impliqués.

#### **4. Retombées**

Ces résultats présentent un intérêt certain alors que la communauté de recherche constate un manque de consensus sur la définition des SMP (Franco Santos *et al.*, 2007) et un besoin de connaissances empiriques sur les SMP.

Dans un contexte où est reconnu le manque de connaissances sur la pratique des SMP, sur leur configuration, leur utilisation et leurs impacts dans les entreprises, cette étude fournit une description empirique de ces

aspects tels qu'observés dans 16 entreprises évoluant dans des environnements diversifiés. Pour les PME en particulier, cette recherche contribue à un affinement des connaissances relatives à ces systèmes, alors que l'on constate la rareté des études portant sur les SMP dans ce type d'entreprises et où l'on remarque l'inapplicabilité à la PME des connaissances développées pour la grande entreprise (p. ex., Garengo, Biazzo et Bititci, 2005; Hudson, Smart et Bourne, 2001). Enfin, alors que le manque de références conceptuelles et théoriques est reconnu pour ce champ de recherche (p. ex., Bourne *et al.*, 2000; DeToni et Tonchia, 2001; Neely, Gregory et Platts, 1995), cette étude identifie des dimensions ou variables qui semblent jouer un rôle important pour la compréhension de l'utilisation des SMP. Elle s'inscrit en cela dans le courant de recherche du succès des SI qui, à la suite des travaux de DeLone et McLean (1992), cherche à documenter l'utilisation des SI dans divers contextes, particulièrement en ce qui a trait à l'identification et à la définition des variables contingentes relatives au type de SI, au contexte organisationnel et aux conséquences de l'utilisation.

Cette étude apporte des connaissances utiles à la pratique des SMP dans le contexte particulier des PME. Tout d'abord, elle aide à faire connaître ces systèmes et les avantages qu'ils procurent. Elle peut ainsi fournir des connaissances utiles à la décision de se munir d'un tel outil. Aux chefs qui disposent d'un SMP, elle offre une base empirique pour l'amélioration de l'utilisation de leur SMP, tant par l'information donnée sur l'utilisation qu'on peut en faire et sur les impacts qu'on peut en attendre, que par l'exposé des attributs que peuvent comporter divers SMP. Pour le développement de ces systèmes en particulier, nos résultats peuvent en effet contribuer à répondre au besoin de repères que nous avons remarqué au moment de notre collecte sur le terrain. Lors des entretiens effectués pour réaliser cette étude, les chefs manifestaient un vif intérêt pour la liste d'attributs qui leur était soumise, notant au passage les éléments qui manquaient à leur système. Cet intérêt trahissait le besoin du chef de comparer son SMP avec ce qui se fait dans son milieu de référence, comparaison que préconisent plusieurs auteurs (p. ex., Bititci, Turner et Begemann, 2000; Bourne *et al.*, 2000; Kennerley et Neely, 2003).

## 5. Limites, recherche future et conclusion

Malgré les mesures prises pour assurer la qualité des résultats, cette étude a des limites. Bien que l'échantillonnage ait été réalisé de façon à assurer une variété de tailles et d'industries, le nombre relativement petit d'entreprises étudiées ne permet pas d'étendre nos conclusions à toute la population des PME. La composition de l'échantillon ne permet pas non plus cet élargissement. Tout d'abord, les entreprises étudiées proviennent de milieux ouverts à la recherche et aux méthodes nouvelles de gestion, ce qui fait qu'on ne peut les considérer comme représentatives de la population des PME. Ensuite, bien que les données aient été recueillies auprès de l'informant clé de l'entreprise relativement à l'objet de cette étude, on ne peut ignorer le fait qu'elles proviennent d'une seule personne et qu'elles reflètent son point de vue, ce qui les expose à des biais cognitifs.

Les résultats obtenus laissent entrevoir des avenues prometteuses pour la recherche, non seulement pour la pratique des SMP en PME, mais aussi pour la pratique des SMP en général. Nos résultats tendent à montrer l'existence de liens entre les classes de SMP, l'utilisation et les impacts, ce qui laisse supposer une influence des caractéristiques des SMP dans leur mise en œuvre et sur les avantages qu'ils procurent, comme le prévoyaient DeLone et McLean en 1992. Cela invite à la conduite d'études à large échelle pour la recherche future. D'autres théories et modèles d'utilisation empruntés du domaine des SI pourraient aussi s'avérer utiles.

Guidée par un cadre conceptuel emprunté au champ des SI, notre recherche avait pour objectif une meilleure connaissance de l'utilisation des SMP dans les PME, en apportant une attention particulière aux caractéristiques de ces systèmes, à leur utilisation ainsi qu'à leurs impacts. À l'instar des milieux de recherche en SMP qui se trouvent affectés par le manque de définition de ces systèmes, les milieux de pratique peuvent bénéficier des retombées de cette recherche, en particulier les chefs de PME qui peuvent y trouver des repères objectifs, utiles en particulier au développement de SMP appropriés à leurs besoins.

## Questions

1. Toutes les PME peuvent-elles tirer avantage des SMP ?
2. Y a-t-il des circonstances pour lesquelles ces systèmes sont particulièrement utiles ?
3. Et comment faire pour développer un SMP qui réponde aux besoins d'information d'un chef de PME ?

## Bibliographie

- ARMITAGE, H. et J. CHAI** (2001). « Quality and performance », *CMA Management*, vol. 75, n° 5, p. 12-15.
- ATKINSON, A. et M. EPSTEIN** (2000). « Measure for measure », *CMA Management*, vol. 74, n° 7, p. 22-28.
- BALLANTINE, J., M. BONNER, M. LEVY, A. MARTIN, I. MUNRO et P.L. POWELL** (1996). « The 3-D model of information systems success: The search for the dependent variable continues », *Information Resources Management Journal*, vol. 9, n° 4, p. 5-14.
- BARKI, H. et S. HUFF** (1985). « Change, attitude to change, and decision support system success », *Information & Management*, vol. 9, n° 5, p. 261-268.
- BERGERON, F. et L. RAYMOND** (1992). « Evaluation of EIS from a managerial perspective », *Information Systems Journal*, vol. 2, n° 1, p. 45-60.
- BITITCI, U.S., T. TURNER et C. BEGEMANN** (2000). « Dynamics of performance measurement systems », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, n° 6, p. 692-704.
- BOURNE, M., M. KENNERLEY et M. FRANCO-SANTOS** (2005). « Managing through measures: A study of impact on performance », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 16, n° 4, p. 373-395.
- BOURNE, M., J. MILLS, M. WILCOX, A. NEELY et K. PLATTS** (2000). « Designing, implementing and updating performance measurement systems », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, n° 7, p. 754-771.
- BOURNE, M., A. NEELY, K. PLATTS et J. MILLS** (2002). « The success and failure of performance measurement initiatives: Prescriptions of participating managers », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 22, n° 11, p. 1288-1310.
- CAGLIANO, R. et G. SPINA** (2002). « A comparison of practice-performance models between small manufacturers and subcontractors », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 22, n° 12, p. 1367-1388.
- DE TONI, A. et S. TONCHIA** (2001). « Performance measurement systems – Models, characteristics and measures », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 21, nos 1-2, p. 46-70.
- DELONE, W.H. et E.R. MCLEAN** (1992). « Information systems success: The quest for the dependent variable », *Information Systems Research*, vol. 3, n° 1, p. 60-95.
- DELONE, W.H. et E.R. MCLEAN** (2003). « The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update », *Journal of Management Information Systems*, vol. 19, n° 4, p. 9-30.
- EISENHARDT, K.M.** (1989). « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- FERNANDEZ, A.** (2005). *Les nouveaux tableaux de bord des managers: le projet décisionnel dans sa totalité*, 3<sup>e</sup> éd., Paris, Éditions d'Organisation.
- FRANCO-SANTOS, M., M. KENNERLEY, P. MICHELI, V. MARTINEZ, S. MASON, B. MARR, D. GRAY et A. NEELY** (2007). « Towards a definition of a business performance measurement system », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 27, n° 8, p. 784-801.

**GARENGO, P., S. BIAZZO et U.S. BITITCI** (2005). « Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda », *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, n° 1, p. 25-47.

**GARENGO, P. et U. BITITCI** (2007). « Towards a contingency approach to performance measurement: An empirical study in Scottish SMEs », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 27, n° 8, p. 784-801.

**HO, S.-J.K. et Y.-C.L. CHAN** (2002). « Performance measurement and the implementation of balanced scorecards in municipal governments », *Journal of Government Financial Management*, vol. 51, n° 4, p. 8-15.

**HUDSON, M., A. SMART et M. BOURNE** (2001). « Theory and practice in SME performance measurement systems », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 21, n° 8, p. 1096-1115.

**IIVARI, J.** (2005). « An empirical test of the DeLone-McLean model of information system success », *The Data Base for Advances in Information Systems*, vol. 36, n° 2, p. 8-27.

**KAPLAN, R.S. et D.P. NORTON** (1992). « The balanced scorecard – Measures that drive performance », *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 71-79.

**KAPLAN, R.S. et D.P. NORTON** (1996). *The Balanced Scorecard*, Boston, Harvard Business School Press.

**KENNERLEY, M. et A. NEELY** (2003). « Measuring performance in a changing business environment », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 23, n° 2, p. 213-229.

**KUENG, P.** (2000). « Process performance measurement system: A tool to support process-based organizations », *Total Quality Management*, vol. 11, n° 1, p. 67-86.

**KUENG, P., A. MEIER et T. WETTSTEIN** (2001). « Performance measurement systems must be engineered », *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 7, article 3, p. 1-27.

**LORINO, P.** (2001). *Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Éditions d'Organisation.

**MARCHAND, M.** (2009). *L'utilisation des systèmes de mesure de performance dans les PME*, thèse de doctorat, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières.

**MILES, M.B. et A.M. HUBERMAN** (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>e</sup> éd. (1<sup>re</sup> éd. 1994), trad. de M. Hlady Rispal, Bruxelles, De Boeck.

**NEELY, A.** (1999). « The performance measurement revolution: Why now et what next? », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 19, n° 2, p. 205-228.

**NEELY, A.** (2005). « The evolution of performance measurement research », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 25, n° 12, p. 1264-1277.

**NEELY, A., M. GREGORY et K. PLATTS** (1995). « Performance measurement system design: A literature review and research agenda », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 15, n° 4, p. 80-116 (publié de nouveau en 2005 dans la même revue, vol. 25, n° 12, p. 1228-1263).

**NEELY, A., M. KENNERLEY et V. MARTINEZ** (2004). « Does the balanced scorecard work: An empirical investigation », actes de la 4<sup>th</sup> International Conference on Performance Measurement, Édimbourg, 28-30 juillet.

- NEELY A., J. MILLS, K. PLATTS, H. RICHARDS, M. GREGORY, M. BOURNE ET M. KENNERLEY** (2000). « Performance measurement system design : Developing and testing a process-based approach », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, n° 10, p. 1119-1145.
- ORLIKOWSKI, W.J. et C.S. IACONO** (2001). « Research commentary : Desperately seeking the "IT" in IT research – A call to theorizing the IT artefact », *Information Systems Research*, vol. 12, n° 2, p. 121-134.
- RAI, A., S.S. LANG et R.B. WELKER** (2002). « Assessing the validity of IS success model : An empirical test and theoretical analysis », *Information Systems Research*, vol. 13, n° 1, p. 50-69.
- RATCHEV, S. et K.S. PAWAR** (2004). « Critical company assessment and advisory support for introduction of concurrent engineering practices », *International Journal of Business Performance Management*, vol. 6, n° 1, p. 69-87.
- RAYMOND, L., J. ST-PIERRE et M. MARCHAND** (2009). « A taxonomic approach to studying the performance of manufacturing SMEs », *International Journal of Business Performance Management*, vol. 11, n° 4, p. 277-291.
- SEDDON, P.B.** (1997). « A respecification and extension of the DeLone et McLean model of IS success », *Information Systems Research*, vol. 8, n° 3, septembre, p. 240-253.
- SHARIF, A.M.** (2002). « Benchmarking performance management systems », *Benchmarking : An International Journal*, vol. 9, n° 1, p. 62-85.
- SOUSA, S.D., E.M. ASPINWALL et A.G. RODRIGUES** (2006). « Performance measures in English small and medium enterprises : Survey results », *Benchmarking : An International Journal*, vol. 13, n° 1-2, p. 120-134.
- SPANOS, Y.E. et S. LIOUKAS** (2001). « An examination into the causal logic of rent generation : Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective », *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 907-934.
- ST-PIERRE, J. et L. RAYMOND** (2004). « Short-term effects of benchmarking on the manufacturing practices and performance of SMEs », *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 53, n° 8, p. 681-699.
- STRAUB, D., M. LIMAYEM et E. KARAHANNA-EVARISTO** (1995). « Measuring system usage : Implications for IS theory testing », *Management Science*, vol. 41, n° 8, p. 1328-1342.
- VANDENBOSCH, B.** (1993). *Executive support system impacts viewed from a learning perspective*, thèse de doctorat, London, University of Western Ontario.
- VANDENBOSCH, B. et S.L. HUFF** (1997). « Searching and scanning : How executives obtain information from executive information systems », *MIS Quarterly*, mars, p. 81-107.
- YIN, R.K.** (2003). *Case Study Research : Design and Methods*, 3<sup>e</sup>éd. (1<sup>re</sup> éd. 1989), Thousand Oaks, Sage Publications.

## PARTIE 3

---

### **La mondialisation et l'internationalisation des entreprises...**

Comment utiliser  
l'environnement international  
pour répondre aux besoins  
des dirigeants de PME

---



.....

# Comment réussir son entrée « précoce » sur les marchés internationaux

.....

Joris Desmares-Decaux

## Objectifs pédagogiques

*Ce chapitre traite de l'internationalisation de très jeunes et très petites entreprises. Il permet de critiquer les théories classiques d'internationalisation par étapes et d'illustrer que la petite taille ne constitue plus un obstacle majeur à un accès aux marchés étrangers. Il peut être utilisé tant pour des enseignements en stratégie que sur l'internationalisation des PME, mais également comme base de réflexion pour des entrepreneurs ou conseillers désireux d'engager une entreprise sur les marchés internationaux.*

.....

La mondialisation de l'économie et l'ouverture des marchés ont entraîné, depuis plusieurs années, de nombreuses difficultés pour les PME des pays développés qui sont confrontées à une concurrence croissante venant des pays émergents tels ceux du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). Parallèlement, la diminution des barrières douanières ou la suppression de frontières à la suite d'accords comme l'Aléna a permis une augmentation des opportunités internationales comme l'accès à de nouvelles technologies ou à de la main-d'œuvre qualifiée; la possibilité d'accroître ses marchés et de trouver de nouveaux clients ou fournisseurs; l'accès à des matières premières ou à de la main-d'œuvre à moindre coût. Pour saisir ces opportunités, les PME doivent toutefois internationaliser leurs activités.

Traditionnellement, l'internationalisation est décrite comme un processus lent et incrémental par lequel l'entreprise doit passer par des étapes « obligatoires » (Johanson et Vahlne, 1977; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Cependant, l'internationalisation est de moins en moins réservée exclusivement à des PME expérimentées. En effet, on constate plus fréquemment que de jeunes PME sans expérience et avec peu de ressources s'installent rapidement après leur création sur des marchés internationaux, qu'ils soient éloignés ou rapprochés de leur territoire. Ces entreprises dynamiques, appelées « *born global* » (Madsen et Servais, 1997) ou « *international new ventures* » (INV) (Oviatt et McDougall, 1994), œuvrant très tôt après leur création sur la scène internationale, déjouent ainsi les théories « traditionnelles » de l'internationalisation. Ces entreprises illustrent aussi très bien le fait que la taille ne constitue pas un facteur critique insurmontable pour exporter, comme cela a souvent été évoqué.

Afin de pouvoir œuvrer avec succès sur les marchés étrangers, les PME doivent s'affranchir de nombreux obstacles, à la fois internes et externes (Orser, Spence, Riding et Carrington, 2008). Des obstacles internes peuvent se rencontrer tels que le manque de ressources humaines et financières, des connaissances insuffisantes ou des compétences limitées en gestion. D'autres externes, vus comme commerciaux, sont notamment imputables aux difficultés à trouver des partenaires, à obtenir des renseignements sur les marchés étrangers, aux procédures et règlements, aux

coûts d'exploitation à l'étranger, aux risques de change ou encore aux lois et politiques en vigueur. Cela étant, il est intéressant de déterminer comment ces entreprises *born global* qui surmontent les obstacles de l'internationalisation parviennent à se lancer et réussir dans les affaires internationales dès leur phase initiale alors qu'elles sont nouvellement créées, inexpérimentées et avec des ressources limitées.

Face à l'importance grandissante du phénomène de la mondialisation, la compréhension de l'internationalisation précoce est d'autant plus pertinente qu'elle semble être une stratégie de plus en plus utilisée par de nouveaux entrepreneurs ambitieux et « impatientes ». L'objectif de ce chapitre est de parvenir à mieux concevoir le processus des entreprises « nées internationales » en mettant en avant leurs caractéristiques et les facteurs essentiels à la réussite de leur stratégie. Pour cela, le chapitre abordera la description de deux cas d'entreprise *born global* québécoises, leader de leur domaine, ayant internationalisé leurs activités dans les premiers mois après leur création. Mais avant, nous allons présenter le cadre théorique servant d'appui à notre travail, lequel sera suivi de la présentation des facteurs explicatifs de l'internationalisation précoce tel que le révèle la littérature.

## 1. Cadre théorique

De nombreuses études se sont penchées sur les facteurs expliquant l'internationalisation rapide et précoce des entreprises, celles-ci semblant constituer des « exceptions » pour les experts sur les activités internationales. Ces entreprises bouleversant les théories traditionnelles ont fait l'objet de plusieurs études dans le but de comprendre comment elles pouvaient réussir alors que les théories en place prédisaient plutôt leur échec. L'une d'entre elles sera présentée brièvement dans la partie qui suit.

### 1.1. La théorie incontournable de l'internationalisation: le modèle Uppsala

Le modèle Uppsala ou *U-Model* s'est développé à travers trois études principales, à savoir celle de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975), Johanson et Vahlne (1977) et de Johanson et Vahlne (1990). La première contribution met en avant le caractère incrémental de l'internationalisation à travers plusieurs étapes essentielles<sup>1</sup> (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Ce processus est caractérisé par un engagement graduel des ressources et une meilleure perception des risques au fur et à mesure de son engagement. Une notion importante à dégager est celle de la distance psychologique<sup>2</sup>. L'entreprise abordera prioritairement des pays proches psychologiquement puis l'expérience accumulée au fur et à mesure de sa présence sur la scène internationale lui permettra de viser des pays qui en sont plus éloignés (Johanson et Vahlne, 1977). Johanson et Vahlne (1977) complètent le *U-Model* et expliquent l'internationalisation comme un processus dynamique où l'acquisition et l'utilisation des expériences accumulées sur un marché (étape) permettent, une fois consolidées, de s'engager sur un nouveau marché (Johanson et Vahlne, 1977). Ainsi, le résultat de l'étape précédente a une influence sur la suivante. Enfin Johanson et Vahlne (1990) mettent en avant l'importance des réseaux et l'intégration internationale de l'entreprise dans son processus d'internationalisation. Les auteurs définissent trois étapes: la prolongation qui constitue l'entrée de l'entreprise dans le réseau; la pénétration qui implique une position de l'entreprise au sein de ce dernier; et l'intégration, où elle doit coordonner les différents réseaux entre eux. Les liens ainsi créés par l'entreprise avec les autres acteurs des réseaux lui permettent d'élargir progressivement ses contacts au-delà des frontières pour ainsi devenir internationale.

.....

1. Les étapes jugées essentielles sont: 1) exportations irrégulières et opportunes; 2) régularisation des exportations par des représentants ou agents indépendants; 3) établissement de filiales ou de succursales à l'étranger; et 4) implantation d'unité de production à l'étranger.
2. La distance psychologique est définie comme suit: « *factors preventing or disturbing the flows of information between firm and market* » (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975, p. 308) tels que les différences culturelles, linguistiques ou les pratiques d'affaires utilisées.

Le *U-Model*, qui a connu des améliorations par ses auteurs au fur et à mesure des recherches, tend cependant à être remis en cause lorsqu'on le généralise à l'ensemble des PME, du fait de la grande hétérogénéité qui existe entre elles. La littérature sur les entreprises *born global* confirme cette inapplicabilité (Moen et Servais, 2002).

## 1.2. Les facteurs explicatifs de l'internationalisation précoce

L'internationalisation précoce est un phénomène qui a connu un accroissement spectaculaire au cours des dernières décennies, ayant mené à une littérature abondante s'intéressant aux facteurs qui permettent d'expliquer cet engagement rapide sur les marchés étrangers, alors que ces décisions présentent d'importants défis. Ces études ont permis de faire ressortir de nombreux facteurs explicatifs que nous avons regroupés en quatre catégories telles que rapportées dans la figure 7.1, à savoir l'environnement externe, le dirigeant, le capital intangible et les stratégies, et qui sont discutés plus bas.

**FIGURE 7.1**  
Facteurs explicatifs de l'internationalisation précoce

ENVIRONNEMENT EXTERNE (Ee)	Ouverture des marchés (mondialisation) Secteur industriel Milieu géographique
DIRIGEANT (D)	Expériences (personnelle, professionnelle) Vision internationale Compétences et connaissances
CAPITAL INTANGIBLE (Ci)	Capital humain (expériences, connaissances des employés) Capital organisationnel (procédés, culture d'entreprise) Capital social (réseaux) Capital technologique (équipements, logiciels, façons de faire)
STRATÉGIES (S)	Différenciation Niche (spécialisation)

### 1.2.1. *L'environnement externe*

L'environnement externe regroupe des facteurs tels que le degré d'ouverture des marchés (mondialisation) ou le secteur industriel dans lequel évolue l'entreprise qui peuvent être source d'opportunités et influencer l'élaboration des stratégies à mettre en place (Andersson et Wictor, 2003; McDougall, Oviatt et Shrader, 2003). La perception d'une opportunité internationale par l'entrepreneur constitue l'une des principales raisons de l'internationalisation des entreprises *born global* (Oviatt et McDougall, 2005). Par ailleurs, la taille du marché domestique de l'entreprise (Knight, Madsen et Servais, 2004; Madsen et Servais, 1997; Oviatt et McDougall, 1994), la présence de concurrents ou de concurrents potentiels (Oviatt et McDougall, 2005) et le milieu géographique (Zucchella, Palamara et Denicolai, 2007) ont été identifiés comme des facteurs influençant l'internationalisation précoce.

### 1.2.2. *Le rôle du dirigeant (ou équipe dirigeante)*

L'importance du dirigeant a été soulevée dans de nombreuses études (Andersson et Wictor, 2003; Andersson et Evangelista, 2006; Madsen et Servais, 1997; Oviatt et McDougall, 1994). La perception et l'interprétation des opportunités ou menaces, ainsi que le tri des différentes informations sont influencés par plusieurs facteurs tels que ses caractéristiques personnelles (genre, éducation et expériences) et ses traits psychologiques (goût ou aversion pour le risque, attitude et besoin) (Oviatt et McDougall, 2005). C'est à travers ces différentes expériences que le dirigeant a pu acquérir des compétences et connaissances permettant l'exportation rapide et précoce. Ces expériences, pouvant être internationales (Madsen et Servais, 1997; McDougall, Oviatt et Shrader, 2003; Weerawardena, Mort, Liesch et Knight, 2007), industrielles (McDougall, Oviatt et Shrader, 2003; Oviatt et McDougall, 1994) et commerciales (Andersson et Evangelista, 2006) constituent une ressource critique pour toute entreprise nouvellement créée (McDougall, Oviatt et Shrader, 2003). Plus précisément, l'expérience internationale est considérée comme un aspect vital de l'engagement

des entreprises *born global* (Madsen et Servais, 1997). Elle permet d'apporter au dirigeant la proactivité et le goût du risque (Persinger, Vici et Vostina, 2011) ainsi que la vision globale (ou *global mindset*) (Andersson et Evangelista, 2006; Weerawardena *et al.*, 2007) nécessaire à l'internationalisation rapide et précoce. Parallèlement, la maîtrise de l'anglais est une condition essentielle à la réussite de l'engagement international (Cyr, 2006).

### 1.2.3. *Le capital intangible*

La jeune entreprise doit compter sur des ressources accessibles afin de combler, notamment et en partie, ses capacités financières réduites qui pourraient limiter les investissements à réaliser dans sa structure et ses activités. Ces diverses ressources peuvent être apportées par :

- **les employés (capital humain)** qui, par leurs capacités (linguistique par exemple), compétences et connaissances, peuvent faciliter certaines démarches de l'entreprise ou permettre la suggestion d'idées (Edelman, Brush et Manolova, 2002) pouvant contribuer au développement de nouveaux produits et aussi de nouveaux marchés;
- **les réseaux tissés par le ou les dirigeants (capital social)** qu'ils soient personnels (famille, amis), d'affaires, associatifs ou institutionnels (organismes gouvernementaux), permettent notamment l'interprétation et la saisie d'opportunités (Andersson et Wictor, 2003; Zhou, Wu et Luo, 2007), l'accès à des aides et des conseils lors de l'arrivée sur les marchés étrangers (Zhou, Wu et Luo, 2007), la distribution des produits (Madsen et Servais, 1997), la création d'alliances (Oviatt et McDougall, 1994, 2005) et la recherche de partenaires d'affaires;
- **les routines, procédés ou techniques mis en place par l'entreprise (capital organisationnel)** procurent une source d'avantages concurrentiels non négligeable lors de l'exportation. Ce capital peut être composé de brevets (Edvinsson, 1997) ou d'une « culture organisationnelle » propre à l'innovation (Knight et Cavusgil, 2004) incitant à une amélioration continue des produits ou procédés;

- **les nouvelles technologies (capital technologique)**, dont les technologies de pointe, accroissent les possibilités d'exportation de l'entreprise (St-Pierre, Raymond, Laurin et Uwizeyemungu, 2011), notamment en facilitant la gestion courante ou encore la production (Chetty et Campbell-Hunt, 2004). Par ailleurs, Internet constitue un outil indispensable dans la récupération et la saisie d'informations, la diffusion marketing, mais aussi dans le suivi des clients (site, réseaux sociaux, forums spécialisés, etc.) (Knight et Cavusgil, 2004; Thai et Chong, 2008).

#### 1.2.4 Les stratégies

Mises en place par le dirigeant, l'élaboration de stratégies de différenciation telles que marketing, qualité et relation client (Kim *et al.*, 2011; Knight, Madsen et Servais, 2004), ainsi que de spécialisation (marché de niche) (Knight et Cavusgil, 2005; Zucchella, Palamara et Denicolai, 2007), assurent un accès et un maintien plus efficaces sur les marchés internationaux. L'innovation<sup>3</sup> et la détention d'un produit unique constituent une base essentielle de l'internationalisation précoce (Knight et Cavusgil, 2004; Madsen et Servais, 1997; Oviatt et McDougall, 1994) permettant de se distinguer des concurrents et de maintenir avec succès des activités internationales.

Après s'être familiarisé avec le cadre théorique et les facteurs explicatifs de l'internationalisation précoce, nous aborderons dans la partie suivante les aspects méthodologiques de l'étude. La présentation et l'analyse des deux études de cas suivront.

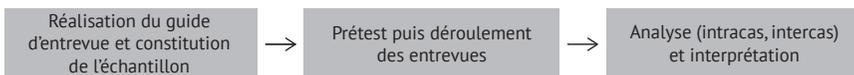
.....

3. L'innovation est définie comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (OCDE, 2006, p. 56).

## 2. Méthodologie

Cette recherche a pour objectif principal de mieux comprendre l'arrivée des entreprises *born global* sur les marchés internationaux. Le choix d'orienter les recherches vers des études de cas permet d'obtenir plus d'informations que les méthodes quantitatives (Gagnon, 2005). Notre démarche méthodologique est résumée en trois principaux points représentés à la figure 7.2.

**FIGURE 7.2**  
Démarche méthodologique



Le guide d'entrevue a été réalisé à partir des principaux facteurs relevés dans la littérature des entreprises *born global*. Celui-ci se compose de plusieurs groupes de questions touchant à la création et à l'origine de l'entreprise, à ses exportations, à l'environnement d'affaire, aux stratégies déployées, au capital immatériel de l'entreprise et au dirigeant. La recherche des entreprises constituant l'échantillon s'est effectuée en fonction des critères suivants<sup>4</sup> :

- .....
4. Plusieurs chercheurs utilisent comme critère de choix le taux d'exportation ou le nombre de pays desservis pour délimiter leur échantillon. Dans un but exploratoire, nous avons préféré ne pas recourir à ces critères afin d'avoir le plus de diversité possible chez les entreprises, de faciliter le recrutement et de varier les stratégies mises de l'avant pour ne pas « fermer de portes » dans des entreprises démontrant une capacité à s'internationaliser rapidement après leur création.

- Entreprises manufacturières indépendantes québécoises;
- Créées à partir de 2008. Ce choix s'inscrit dans la volonté d'obtenir des entreprises dont l'accès aux marchés internationaux n'est pas trop éloigné pour obtenir des informations suffisamment récentes et précises auprès des personnes interrogées;
- Ayant exporté dans les deux ans maximum après leur création (l'internationalisation précoce est définie par des activités internationales réalisées, selon les auteurs, dans un délai pouvant aller jusqu'à six ans après la création). Plus ce délai est long, plus l'entreprise a développé de l'expérience et de l'expertise permettant de réduire les risques de l'internationalisation. La fixation d'un délai de deux ans, comme l'a défini Cavusgil (1994), nous permet de ne pas être trop « éloigné » du moment de la création, point clé pour les *born global* et ainsi d'isoler les facteurs propres au processus d'internationalisation d'entreprises inexpérimentées.

L'échantillon fut constitué notamment à partir de sites Internet, de contacts personnels et de banques de données.

Afin de s'assurer de la cohérence du guide d'entrevue, un prétest a été effectué. Les entrevues se sont déroulées dans les locaux des entreprises sélectionnées. Le choix du dirigeant<sup>5</sup> comme interlocuteur a été privilégié afin d'obtenir un maximum d'information. Les rencontres ont toutes été enregistrées avec l'autorisation des personnes interrogées avec des prises de note régulières.

Dans le cadre de ce travail, le modèle d'analyse proposé par L'Écuyer (1990) a servi de référence pour l'examen des entrevues. Chaque cas fut analysé individuellement en suivant les différentes étapes du modèle<sup>6</sup> et l'ensemble interprété au regard de la littérature.

.....

5. Ce choix est justifié par son rôle déterminant, aussi bien dans la création de l'entreprise que dans l'accès aux marchés étrangers.
6. Ce modèle est composé de plusieurs étapes à savoir une lecture préliminaire après la transcription, le choix et la définition des unités de classification, un processus de catégorisation, la description scientifique et l'interprétation des résultats.

### 3. Présentation des cas

Comme mentionné plus tôt, ce chapitre abordera l'étude de deux entreprises *born global* leader de leur domaine ayant réussi à s'internationaliser très tôt après leur création (tableau 7.1). Ces deux jeunes entreprises innovantes réunissent un ensemble de facteurs clés (produit unique, caractéristiques et compétences des dirigeants, utilisation de technologies particulières, réseaux), qui permettent à la fois de contourner les nombreuses difficultés liées au contexte international et de réussir un accès rapide aux marchés étrangers. Bien qu'elles soient toutes deux composées d'un effectif de moins de 10 salariés, elles ont à leur tête une équipe dirigeante aux caractéristiques différentes (âge et expérience) et ont usé de stratégies différentes (distribution, marketing, innovation, etc.) pour, au final, parvenir à un même résultat : une exportation rapide et précoce dans de nombreux pays (hors Aléna).

**TABLEAU 7.1**  
Caractéristiques des entreprises étudiées\*

<b>Entreprises</b>	<b>1</b>	<b>Aéris</b>	<b>2</b>	<b>Mensura</b>
<i>Année de création</i>	3	2008	4	2009
<i>Délai entre la création et la première exportation</i>	5	Quelques mois	6	Quelques mois
<i>Nombre de pays desservis</i>	7	27	8	10
<i>Exportateur hors Aléna</i>	9	Oui	10	Oui
<i>Nombre d'employés au moment de la création</i>	11	2	12	5
<i>Nombre de dirigeants</i>	13	2	14	3
<i>Ventes à l'étranger</i>	15	80%		80% – 90%
<i>Position mondiale</i>	16	Top 5	17	Leader

\* De façon à préserver l'anonymat de nos répondants, des noms fictifs ont été utilisés pour les identifier.

### 3.1. Le cas Aérís

#### 3.1.1. *La saisie d'opportunité, la création et les exportations*

Située en région, l'entreprise Aérís a été créée en 2008 par deux associés d'origine française et se spécialise dans la conception-fabrication d'appareils de loisir motorisés. Tous deux passionnés par la pratique de ce loisir extérieur depuis de nombreuses années, leur rencontre a permis d'aboutir à un projet d'entreprise à travers l'idée d'un produit et concept nouveau à fort potentiel. Les motivations à la création de l'entreprise pour ces deux associés étaient de démarrer sur un projet innovateur et différent de la concurrence afin de pouvoir le vendre un peu partout à l'étranger. Les dirigeants avaient connaissance du faible potentiel de vente de leur produit sur le marché québécois, bien qu'il ne présente aucun concurrent direct. Pour reprendre les propos d'un dirigeant, « *le marché local étant plus restreint* » en ajoutant que l'idée première était « *de partir en grand au lieu de se dire qu'on va faire du très local* ».

Les difficultés rencontrées lors de la création de l'entreprise furent d'ordre financier, notamment du fait de l'établissement d'un budget alloué à la R-D afin de maintenir un produit continuellement différent. Ces activités de recherche et les nombreux tests nécessaires pour assurer la qualité et la sécurité des produits ont entraîné une pression importante sur les ressources financières dans les mois suivant la création. Cependant, bien que la situation géographique d'Aérís ne lui permette pas de bénéficier de la présence de transporteurs expérimentés, sa localisation a l'avantage de lui donner accès à de grands espaces peu coûteux, ce qui ne serait pas envisageable dans de grandes agglomérations. Grâce à cela, Aérís a pu « *absorber* » au mieux ses dépenses et ainsi compenser ses faibles ressources financières. Au-delà de ces aspects financiers, aucune difficulté n'est apparue lors de la recherche de marchés ou de clients. La diffusion de l'information concernant la promotion de ce nouveau produit s'est réalisée dès le départ dans des journaux internationaux et forums Internet spécialisés. Par la suite, de simples diffusions d'informations ont permis à

Aéris de voir son portefeuille client augmenter. « *Ce sont les gens qui sont beaucoup venus à nous. Je n'ai pas le souvenir d'avoir fait du marchandage ou d'être allé voir des gens* », a précisé l'un des dirigeants.

Aéris exporte son produit dans plus de 27 pays à travers le monde. Dans les premiers mois de sa création, les dirigeants effectuaient eux-mêmes les exportations vers les clients finaux, ce qui est devenu rapidement un facteur de risque vu l'augmentation de la clientèle. Ils ont donc signé des accords avec des compagnies de transport internationales pour acheminer les produits vers les pays cibles puis ont fait appel à des réseaux de distribution<sup>7</sup> pour faciliter non seulement la vente, mais aussi réduire certains coûts liés à l'exportation comparativement à l'envoi individuel à de nombreux clients. Ces démarches ont été un élément clé de la croissance, les dirigeants pouvant alors se consacrer davantage au développement des affaires.

L'arrivée sur les marchés étrangers ne s'est pas faite sans difficulté. Le secteur industriel dans lequel œuvre Aéris renvoie à un domaine particulièrement internationalisé par le fait que les fournisseurs, concurrents et clients sont dispersés un peu partout dans le monde. Cependant, les dirigeants avaient conscience de la pression concurrentielle qui s'opérait dans le secteur au moment de la création avec des concurrents « *agressifs* » sur le continent européen et d'autres émergeant en Asie, particulièrement en Chine. Cette ouverture internationale a engendré des difficultés pour l'entreprise, notamment en ce qui a trait à la fluctuation des devises, nécessitant d'user de stratégies particulières afin de maintenir sa compétitivité face aux concurrents.

Au-delà des difficultés liées au contexte économique mondial, l'un des dirigeants a mentionné que d'autres ont été rencontrées avec les procédures administratives liées aux exportations. En effet, il est important de noter qu'aucun des dirigeants ne possède d'expériences et de pratiques significatives à l'international.

.....

7. L'entreprise a signé des accords avec un distributeur par pays, soit 27 : « *On fonctionne, sauf exception, avec un importateur par pays.* »

### 3.1.2. *Les dirigeants : leur vision et leurs expériences*

Les deux dirigeants qui occupent des rôles clés liés au travail administratif et à l'atelier de fabrication ont été au centre de toutes les étapes de l'internationalisation, allant de la saisie d'opportunité à la décision d'accès aux marchés. Leur intérêt pour l'international fut à l'origine de la volonté d'exporter dès la création de l'entreprise. Cette vision internationale s'explique notamment par le goût prononcé des deux dirigeants pour les voyages.

La conception du produit innovant est née de la passion commune qui nourrit les deux dirigeants ainsi que de leurs connaissances du domaine et des produits existants. L'ensemble de ces connaissances auxquelles s'ajoute leur capacité et volonté d'offrir des produits toujours plus innovants constituent l'essence de la stratégie d'innovation au sein de l'entreprise et donc, de son succès international. Par ailleurs, les nombreuses années d'expérience des dirigeants dans ce domaine (35 ans à eux deux) ont permis, outre l'acquisition de connaissances sur le produit, le marché, les équipements et l'identification des principaux concurrents, la création de contacts personnels qui ont été un élément important de l'étendue internationale d'Aéris.

Les expériences des dirigeants dans le domaine d'activité d'Aéris sont complétées par d'autres. Ainsi, l'un d'eux possède une expertise dans le domaine de la communication, de l'infographie et de l'informatique (ingénieur informatique). Ces compétences ont été nécessaires pour contourner certaines difficultés liées aux premières exportations, mais aussi pour rendre « *visible* » l'entreprise sur la scène internationale, grâce à Internet. Ce bagage a permis notamment de créer le site Internet de l'entreprise (contribuant à sa visibilité et l'accès à de nouveaux marchés) et de mettre en place des systèmes automatisés facilitant les exportations. Il convient de noter que le dirigeant en question avait créé et dirigé une petite entreprise d'informatique avant la création d'Aéris, lui offrant ainsi des compétences dans la gestion d'une entreprise. À cela s'ajoute sa maîtrise de trois langues (français, anglais et espagnol), qui s'est aussi révélée déterminante pour

pénétrer certains marchés en contournant les barrières linguistiques. Le second dirigeant, plus aisé dans la partie technique, a pu contribuer à la conception et à l'innovation du produit. L'ensemble des capacités et compétences individuelles des dirigeants ont été complémentaires dans le processus d'exportation et ont joué un rôle important. La complémentarité de leur expertise a ainsi permis un partage efficace des tâches, qui, selon le dirigeant interrogé, « *fait la force de l'entreprise* ».

### 3.1.3. *Les exportations grâce au capital immatériel*

Parmi les nombreux pays desservis par Aéris, son entrée sur trois de ses quatre premiers marchés (France, Australie et États-Unis) a été facilitée par l'activation des réseaux. Le premier ciblé fut le marché français. Étant d'origine française, les dirigeants ont pu utiliser leurs contacts personnels pour permettre à l'entreprise de « *dénicher* » des opportunités afin d'exporter les produits vers des clients finaux. Il en est de même pour le marché des États-Unis où les premières exportations ont été réalisées grâce à de « *vieilles connaissances* », pour reprendre l'expression du dirigeant. Dans le cas du marché australien, c'est la densité de leur réseau qui a favorisé l'exportation. En effet, c'est grâce au lien qu'entretenait l'une des connaissances personnelles des dirigeants que l'exportation fut possible. D'ailleurs, cet acteur du réseau créa une entreprise de distribution sur place spécialement pour permettre l'importation du produit proposé par Aéris. Par la suite, les réseaux établis dans les pays ont été utiles pour faire connaître le produit à des clients potentiels lors de diverses foires ou salons organisés en invitant les dirigeants d'Aéris. Il convient de noter que seuls les réseaux personnels et d'affaires des dirigeants ont été activés. Ces derniers ont mentionné ne pas s'être tournés vers des organismes d'aide à l'exportation (public ou privé), préférant avancer par le jeu de « *l'essai-erreur* ».

Au-delà de l'apport du capital social dans l'internationalisation d'Aéris, celui des nouvelles technologies et particulièrement d'Internet constitue l'une des principales explications de la réussite de l'entreprise

sur les marchés étrangers<sup>8</sup>. Son utilisation a non seulement permis à l'entreprise d'être « *visible* » sur les marchés internationaux par l'intermédiaire de son site Web, mais constitue aussi un outil de communication, de veille, de diffusion du produit et d'information permettant de maintenir sa compétitivité. Plus précisément, l'un des dirigeants a mentionné que les plateformes de discussion (forums) et les réseaux sociaux, tant professionnels que « *familiaux* », ont été régulièrement sollicités, de la création du produit à sa mise en marché. Dans le cas des réseaux sociaux, ils permettent de créer des liens avec les clients, d'être à leur écoute et de diffuser les dernières nouveautés, procurant ainsi un réel suivi de la part de l'entreprise. Les forums de discussion contribuent plus à l'identification et à la saisie d'opportunités en analysant les envies et les tendances du marché. L'utilité de ces plateformes et l'outil de diffusion marketing qu'elles procurent ont permis l'arrivée de l'entreprise sur différents marchés, notamment celui du Japon et du Brésil. Outre l'utilisation d'Internet, la mise en place de systèmes informatiques automatisés par le dirigeant a permis de traiter automatiquement des factures commerciales, de faciliter et de mieux gérer les exportations pour permettre de gagner en efficacité et en temps.

À côté de l'apport des réseaux et des technologies, la culture de l'innovation au sein de l'entreprise, où innover est vu comme un plaisir<sup>9</sup>, constitue un atout important tant dans l'accès aux marchés étrangers que dans le maintien de sa compétitivité. Dans le cas d'Aéris, la culture d'innovation est étroitement liée aux capacités humaines. En effet, le premier salarié embauché après les premières exportations a permis, au travers de ses compétences, de suggérer des idées pour le développement de nouveaux produits.

.....

8. Pour reprendre les propos du dirigeant, « *c'est Internet qui a fait qu'on est connus* ».
9. « *C'est ce qui nous fait triper le fait d'innover* », a confié le dirigeant.

### 3.1.4. Les stratégies mises en place par Aéris

La mise en place de différentes stratégies a été déterminante lors des premières exportations de l'entreprise, dont la plus importante est sans doute celle liée à l'innovation. La volonté des dirigeants de se différencier de la concurrence dès la création et de procéder à de l'innovation continue pour le maintien de la compétitivité ont permis d'aboutir à un produit avec des caractéristiques uniques et totalement nouvelles sur le marché, notamment vis-à-vis de la conception et du design. L'un des dirigeants a mentionné qu'Aéris apparaissait comme le leader mondial en termes d'innovation. Les nombreux investissements en recherche et développement (R-D) ont non seulement contribué à offrir un produit unique permettant de se distinguer de la concurrence, mais aussi à en améliorer la commercialisation, la production et le stockage. En effet, alors que les concurrents ont besoin de plusieurs pièces pour composer une partie essentielle du produit, l'innovation d'Aéris permet de ne recourir qu'à une seule. Cela lui a permis d'accroître la rapidité et l'efficacité dans la conception des pièces comparativement à la fabrication d'un produit « classique », mais a également facilité l'envoi des commandes et son stockage par le fait qu'une seule et même pièce compose les colis et non plusieurs comme avec un produit « classique ».

Autre stratégie importante définie par les dirigeants, celle de garantir une qualité et une sécurité des produits optimale. Pour cela, les pièces qui composent le produit final sont spécialement importées pour la réputation de leur qualité et de nombreux tests de sécurité sont réalisés ainsi que des mises aux normes. Par ailleurs, les dirigeants ont souligné le rôle non négligeable de l'origine canadienne du produit auprès des clients, celui-ci étant synonyme de confiance et de sécurité. Notons enfin que la prise en compte des attentes des clients par la couverture de leurs besoins représente un objectif primordial pour l'entreprise.

## 3.2. Le cas Mensura

### 3.2.1. *La saisie d'opportunité, la création et les exportations*

Située dans l'agglomération de Montréal, Mensura a été créé en 2009 par une équipe de trois associés composée de deux jeunes associés québécois (frère et sœur), encore étudiants lors de la création et d'un ingénieur français plus expérimenté, inventeur du produit. Ce produit est un instrument permettant de mesurer la viscosité des fluides destinés à d'autres entreprises œuvrant dans des secteurs tels que la chimie, la pharmacologie ou l'alimentation.

La rencontre de ces trois associés s'est réalisée en 2007 dans leur précédente entreprise qui était par ailleurs dirigée par le père des deux jeunes futurs dirigeants de Mensura. C'est en remarquant le fort potentiel de la technologie développée par l'ingénieur français, futur associé de Mensura, que le dirigeant de l'entreprise familiale décida de l'embaucher. Cependant, la fermeture de l'entreprise familiale ne permit pas l'exploitation maximale du produit. C'est à partir de cet événement que les trois salariés sont devenus associés et ont décidé de créer Mensura afin de continuer l'exploitation de ce produit à fort potentiel. « *On a un peu vu la vague arriver avec les opportunités qui commençaient à pousser un peu partout de façon mondiale* » mentionna un des dirigeants lors de l'entrevue en ajoutant que « *le but premier était de vendre sur les marchés internationaux* ». Mensura a commencé à exploiter le marché québécois après qu'elle se soit internationalisée, soit un an et demi plus tard. Outre le fait de commercialiser une technologie à fort potentiel sur les marchés internationaux, les motivations des dirigeants sont liées au fait que celle-ci soit québécoise et brevetée un peu partout dans le monde. Le produit proposé par Mensura est le premier du genre, permettant ainsi une absence totale de concurrents sur la scène internationale.

La création de Mensura ne s'est pas faite sans difficulté. Tout d'abord, le rapatriement de la propriété intellectuelle avant de commencer à exporter. Le brevet était jusqu'alors loué à l'entreprise familiale par un

centre de recherche et de formation. Lors de la fermeture de celle-ci, les dirigeants ont dû négocier difficilement pour obtenir définitivement le brevet. D'autres difficultés ont été d'ordre financier avec les nombreux investissements dus à la création. La réticence des banques à accorder des prêts a poussé les dirigeants à s'orienter vers d'autres formes de financement. Parmi celles-ci, les aides financières (prêts et subventions) issues de programmes provinciaux pour la création d'entreprise ainsi que la participation à différents concours pour l'obtention de bourses. Les dirigeants de Mensura ont d'ailleurs reçu plusieurs prix pour leur produit, permettant l'obtention de fonds et assurant aussi une certaine visibilité à l'entreprise. De plus, ils profitent de crédits d'impôt sur les activités de R-D leur permettant de bénéficier de retour financier utile pour leurs investissements et l'allègement de leur masse salariale ou l'embauche d'un nouvel employé. Afin de pouvoir mettre en place leur projet, les dirigeants ont dû, pendant une certaine période, se priver de salaire et faire de nombreuses concessions.

L'entreprise Mensura exporte sur plusieurs continents vers un total de 10 pays. Tout comme Aéris, l'entreprise a exporté elle-même ses produits vers ses clients finaux lors de ses premières exportations. Cependant, le manque d'expérience et de connaissances dans les pratiques internationales de la part des dirigeants (incoterms, douanes, devises, facturation) ainsi que la petite taille de l'équipe rendait difficile la gestion des exportations au fur et à mesure que les commandes prenaient de l'ampleur et ne permettait pas de répondre aux besoins des nombreux clients. C'est à partir de là que les dirigeants de Mensura ont décidé de nouer un partenariat avec le leader mondial de la distribution d'instruments de mesure. Ce partenariat a permis de combler le manque de connaissances liées aux procédures d'exportation en profitant de l'expertise du distributeur et ainsi assouplir les démarches administratives pour les dirigeants. Cette collaboration a également permis de réaliser des économies lors de l'envoi regroupé de ses commandes.

### 3.2.2. *Les dirigeants : leur vision et leurs expériences*

Les trois associés qui composent l'équipe dirigeante possèdent tous des expériences et des caractéristiques différentes, mais complémentaires. Cette complémentarité et la multidisciplinarité de l'équipe ont été mentionnées à de nombreuses reprises lors de l'entrevue et se sont révélées un élément important des activités de Mensura, ayant permis la réussite des exportations. L'inventeur du produit possède un doctorat en chimie. Outre son expertise technique sur le produit, il s'est lancé en affaires à plusieurs reprises pour la vente de son produit sans succès avant d'intégrer l'entreprise de la famille des deux autres associés. Ces expériences entrepreneuriales lui ont permis non seulement d'acquérir des connaissances et des pratiques de ventes, mais aussi de constituer un réseau d'affaires dans plusieurs pays déterminant pour les premières exportations. Les deux autres associés possèdent une expérience professionnelle dans la gestion d'activités de R-D, la gestion des ressources humaines et la comptabilité acquise dans l'ancienne entreprise familiale. Tous les deux sont encore aux études à temps partiel tout en assurant leur rôle de dirigeant. Là aussi leurs études offrent une certaine complémentarité utile à l'entreprise où l'un se spécialise dans le management et la finance, l'autre en administration générale. Au moment des premières exportations, les deux jeunes dirigeants participaient à des conférences et formations sur l'exportation proposées notamment par les ORPEX<sup>10</sup> afin de pallier leur manque de connaissances dans ce domaine. La répartition des tâches technique et administrative entre les associés a été la clé de la réussite internationale de Mensura. Aussi, les deux jeunes associés possèdent une connaissance suffisante du produit grâce à des formations régulières assurées par le troisième associé-inventeur lors de son arrivée dans l'entreprise familiale en 2007.

Au-delà de leurs expériences, les dirigeants sont bilingues (français et anglais), l'un d'entre eux maîtrisant une troisième langue (espagnol). Ces capacités linguistiques ont été déterminantes dans toutes les phases du processus

.....  
10. ORPEX: organismes régionaux de promotion des exportations.

d'internationalisation. L'intérêt pour l'international des dirigeants s'illustre notamment par le fort potentiel du produit sur les marchés étrangers ainsi que les nombreux voyages professionnels réalisés par l'inventeur du produit.

### 3.2.3. *Les exportations grâce au capital immatériel*

La création de Mensura et son arrivée sur les marchés internationaux s'est réalisée en grande partie par l'activation des réseaux des dirigeants. Lors de la création, le père des deux jeunes associés a pu partager toute son expérience en tant qu'ancien dirigeant et apporter un ensemble de conseils qui ont été utiles dans les « *premiers pas* » de l'entreprise ainsi que lors des premières exportations. L'accès aux premiers marchés par Mensura, à savoir la Chine, le Mexique et la France, a été assuré par l'intermédiaire des réseaux d'affaires et personnels développés par l'inventeur du produit. Pour reprendre les propos de l'un des dirigeants, « *les relations de Monsieur X ont facilité énormément [les exportations], car il avait des contacts un peu partout à travers le monde. On a développé ces contacts-là jusqu'à ce qu'on conclue une vente* ». D'autres relations entretenues par ce même associé ont été sollicitées lors des premières exportations dans le but d'obtenir des conseils sur les procédures d'exportation. Au-delà de ces contacts, les réseaux institutionnels tels que les ORPEX ont aussi contribué à l'apport de conseils, d'aide à l'identification de certains marchés, mais aussi de formation préalables aux premières activités sur les marchés internationaux. La grande place occupée par les réseaux est telle que l'une des stratégies développées par Mensura depuis sa création est d'assurer la promotion de son produit par le « bouche à oreille » à travers les liens tissés à l'étranger. Par ailleurs, les dirigeants ont mentionné leur appartenance à divers réseaux associatifs tels qu'un regroupement de chefs d'entreprise ou de chambres de commerce et d'industrie qui ont été des sources utiles d'information lors de la création et des premières exportations.

L'alliance tissée avec le leader mondial de la distribution d'appareils de mesure a permis d'assurer la réussite de l'internationalisation de Mensura. Bien que l'entente fut créée après les premières exportations,

elle a permis l'identification et la conquête de nouveaux marchés (notamment Brésil et Allemagne). Étant implantée dans plusieurs pays, cette entreprise permet à Mensura de bénéficier de nombreux autres avantages comme la présentation du produit dans leur catalogue promotionnel et la réalisation de veille stratégique.

Bien que les réseaux aient été déterminants, les nouvelles technologies et notamment Internet ont aussi contribué au succès international de Mensura. L'utilisation d'Internet a permis l'accès rapide et facile à diverses informations, le partage d'information avec les clients ou la diffusion du produit par l'intermédiaire de son site ou par les réseaux sociaux. Son usage fait partie des stratégies de l'entreprise, comme le confirme l'un des dirigeants : « *aujourd'hui, on cherche à valoriser notre technologie sur Internet* ». L'utilisation des technologies de pointe est aussi importante pour Mensura au vu de la complexité technique du produit et de la qualité recherchée. Les dirigeants ont d'ailleurs mentionné l'investissement régulier de matériel technique pour la conception et la R-D. Autre forme de technologie, le recours à différents logiciels informatiques par les dirigeants pour faciliter la gestion quotidienne de l'entreprise, notamment lorsqu'elle exportait elle-même vers les clients finaux.

L'entreprise a pu aussi bénéficier de personnel qualifié lors de ses premières exportations. Ces employés, bilingues, possèdent un diplôme universitaire d'ingénierie et, grâce à leurs connaissances, contribuent à la conception des produits et aux activités R-D orchestrées par l'inventeur. L'un des salariés travaillait dans l'ancienne entreprise familiale avec les trois associés et s'est joint à la nouvelle équipe lors de la fermeture de celle-ci; un autre est un ami d'enfance des deux jeunes dirigeants.

À noter que le brevet détenu par Mensura n'a pas influencé l'internationalisation, puisqu'aucun produit concurrent n'est présent sur le marché. Ce brevet est simplement considéré par les dirigeants comme un élément permettant à l'entreprise de maintenir sa compétitivité en cas d'arrivée de concurrents.

### 3.2.4. Les stratégies mises en place par Mensura

La création du partenariat avec le leader mondial de la distribution dans le domaine a grandement facilité le déploiement international de l'entreprise. Les stratégies marketing de Mensura se sont surtout concentrées vers celles de leur partenaire qui endosse le rôle d'interface avec les clients finaux, allégeant ainsi le travail pour la petite équipe. Comme mentionné plus haut, l'implication marketing s'illustre notamment dans la diffusion du produit dans les brochures promotionnelles, mais aussi par l'intermédiaire de ses représentants. Avant la signature de l'entente, Mensura réalisait ses démarches marketing par Internet et opérait des démarches individuelles vers les clients finaux. Ces moyens de diffusion, en plus du « bouche à oreille », restent toujours déployés à la suite de l'alliance.

Le fait de proposer un produit totalement nouveau sur le marché constitue l'élément clé de la réussite internationale de Mensura. Bien que l'entreprise ne possède aucune concurrence directe, les dirigeants continuent à investir dans les activités de R-D pour améliorer leur produit, mais aussi pour développer des technologies connexes. L'innovation continue permet ainsi à Mensura de se tenir prêt lors de l'arrivée de concurrents que les dirigeants qualifient « *d'inévitable* ». La réussite internationale de l'entreprise se retrouve aussi dans l'offre d'un produit de qualité. Pour reprendre les propos de l'un des dirigeants, « *on a besoin de livrer un produit de qualité au client* ». Cette volonté s'inscrit dans le fait que les produits et les services apportés sont destinés non seulement au leader de la distribution de ce secteur qui doit continuer à valoriser son image, mais aussi à des clients dont la plupart sont des grandes entreprises offrant un potentiel de vente important. À la volonté d'offrir un produit de grande qualité s'ajoute celle d'un suivi et d'un service après-vente à chacun de ses clients que les dirigeants qualifient « *d'important* » au vu de l'investissement réalisé par ces derniers lors de l'acquisition du produit.

## 4. Analyse et résultats

### 4.1. La discussion au regard de la littérature

Les deux cas présentés confirment les résultats de nombreuses études illustrant que l'application des théories issues du cadre « traditionnel » de l'internationalisation des entreprises ne permet pas d'expliquer leur arrivée sur les marchés étrangers (Moen et Servais, 2002; Oviatt et McDougall, 1994). Cette confirmation s'explique notamment par l'importance faible, voire nulle, d'activités sur le marché national par les deux entreprises préférant opérer de façon globale sur des marchés de niches très précis (Knight et Cavusgil, 2005; Zucchella, Palamara et Denicolai, 2007). Dans les deux cas, cette faible attache au marché domestique est justifiée par le potentiel restreint qu'il représente comparé aux marchés étrangers plus profitables (Madsen et Servais, 1997). L'inverse se produit pour les entreprises qui s'internationalisent par étapes (*U-Model*) où le marché domestique constitue les fondations de leur processus. Une autre différence notable a trait à la distance psychologique qui, dans les théories traditionnelles, est un élément important dans le choix du marché. Cependant, dans le cas des deux entreprises étudiées, son importance diminue au fur et à mesure que celle des réseaux augmente. Ces derniers ont ainsi permis de mieux gérer l'incertitude que représentaient les marchés culturellement distants par les dirigeants avec les informations et conseils qu'ils ont pu en retirer.

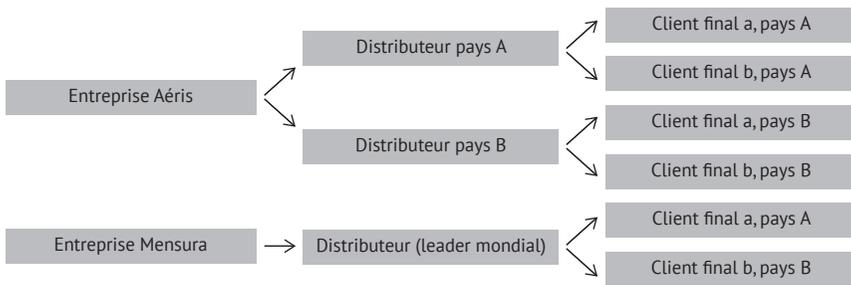
L'influence de l'environnement externe sur l'exportation précoce des deux entreprises s'est retrouvée à différents niveaux. Tout d'abord, par des aides gouvernementales octroyées (aides et subventions) ensuite, par le rôle important du milieu géographique avec la proximité d'infrastructures facilitant les exportations (Zucchella, Palamara et Denicolai, 2007) et les économies réalisées grâce à un éloignement des grandes agglomérations. Notons que cet aspect de réduction des coûts constitue un apport non négligeable dans l'internationalisation des entreprises *born global* au vu de leurs faibles ressources et difficultés financières.

Pour les deux entreprises étudiées, la volonté de s'ouvrir à l'international fut influencée par la « vision » internationale des dirigeants (Weerawardena *et al.*, 2007). Celle-ci est initiée notamment par les voyages personnels et d'affaires ou les origines étrangères. Au-delà de cette « vision », l'analyse a démontré le rôle important joué par l'équipe dirigeante (Andersson et Evangelista, 2006). Cette implication s'illustre grâce aux diverses expériences et connaissances des dirigeants apportées tout au long du processus d'internationalisation (McDougall, Oviatt et Shrader, 2003). Dans les deux cas, les compétences et la complémentarité des équipes dirigeantes par leur niveau d'éducation, la connaissance du marché et du produit, la maîtrise de langues étrangères (Zucchella, Palamara et Denicolai, 2007) ou encore par la détention de savoir-faire techniques et particuliers (Rialp, Rialp et Knight, 2005) ont été déterminants dans le succès international des entreprises tout au long de leur processus. Ces expériences professionnelles et personnelles ont également permis d'établir des liens un peu partout à l'étranger et ainsi de créer des réseaux. Aussi, il est intéressant de remarquer qu'aucun des dirigeants des deux entreprises n'a fait part d'expériences internationales significatives. Ce résultat contredit notamment les propos de Weerawardena *et al.* (2007) et de McDougall, Oviatt et Shrader (2003) indiquant que l'inexpérience internationale des entreprises est comblée par celle des dirigeants. Au-delà des compétences propres aux dirigeants, celles des employés ont contribué au maintien de la compétitivité internationale de l'entreprise (Edelman, Brush et Manolova, 2002).

Le rôle des réseaux (capital social) dans les deux processus d'internationalisation a contribué de manière importante dans leur réussite internationale, qu'il s'agisse de l'identification d'opportunités et leur mise en œuvre (Andersson et Wictor, 2003), de l'accès à de nouveaux marchés (Zhou, Wu et Luo, 2007), ou de la promotion du produit. Les réseaux ont permis également aux deux entreprises de faciliter la distribution de leurs produits à l'étranger (Madsen et Servais, 1997), notamment par la création d'une alliance (Oviatt et McDougall, 1994, 2005). Les modes de distribution,

bien qu'identiques au départ pour les deux entreprises (exportation directe vers les clients finaux), ont différé quelque temps après les premières ventes à l'étranger, comme illustré à la figure 7.3.

**FIGURE 7.3**  
Mode de distribution des entreprises étudiées



Le rôle des nouvelles technologies dans l'accès aux marchés étrangers des deux cas a été fortement souligné, particulièrement celle d'Internet par ses nombreuses fonctionnalités (Knight et Cavusgil, 2004), à laquelle s'ajoutent différents logiciels de planification et de contrôle pour faciliter la gestion de l'entreprise et de ses exportations (St-Pierre *et al.*, 2011). De plus, l'utilisation de nouvelles technologies dans la conception du produit permet d'offrir la qualité nécessaire pour maintenir la compétitivité de l'entreprise.

L'innovation et la détention d'un produit innovant constitue un autre facteur déterminant de la réussite internationale des entreprises étudiées, confirmant ainsi de nombreuses études issues de la littérature (Knight et Cavusgil, 2004; McDougall, Oviatt et Shrader, 2003). Dans les deux cas étudiés, la détention d'un produit innovant a facilité la pénétration sur les marchés à laquelle s'ajoutent des activités R-D (innovation continue) pour maintenir leur position (Knight et Cavusgil, 2004). Notons que la culture de

l'innovation (culture d'entreprise incluse dans le capital organisationnel), chère aux dirigeants de l'entreprise Aéris, a contribué au maintien de sa compétitivité (Knight et Cavusgil, 2004).

Les deux entreprises sont également très orientées sur les stratégies liées à la qualité de leur produit et aux démarches marketing (Knight, Madsen et Servais, 2004) ainsi qu'au suivi de leurs clients (Kim *et al.*, 2011) afin de maintenir leur compétitivité internationale. À noter que l'importation de composants de qualité relevée dans le cas Aéris s'accorde avec l'étude de Laurin et St-Pierre (2011) sur la relation positive entre les activités d'importation et la capacité à exporter de l'entreprise. Autre forme de différenciation, l'origine canadienne du produit qui constitue un signe de qualité et rassure les clients finaux par l'image positive et de confiance que projette le Canada à l'étranger.

De façon générale, l'analyse des résultats tend vers une confirmation de la littérature à l'exception de l'expérience internationale des dirigeants qui est contredite dans les deux cas.

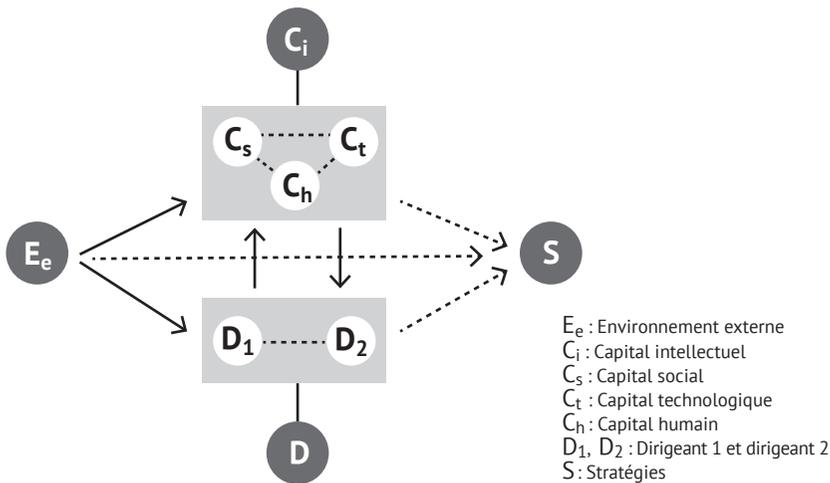
#### 4.2. L'exportation précoce : un jeu de liens et de compensation entre les facteurs

Les deux cas révèlent que la réussite des premières exportations a pu être possible par l'apport plus prononcé dans le processus de trois facteurs que sont le dirigeant, le capital social (réseaux) et le capital technologique (nouvelles technologies). Ces trois facteurs, pouvant être considérés comme « le centre névralgique » de l'internationalisation des entreprises étudiées, sont en effet au centre du processus grâce à leurs différents liens avec les autres facteurs. C'est le cas par exemple du capital technologique avec les stratégies de différenciation (innovation, marketing, qualité et suivi des clients) où les nouvelles technologies permettent de mettre en place et de maintenir les différentes stratégies élaborées par les entreprises. Autre

exemple, les liens du facteur dirigeant avec l'ensemble des facteurs étudiés à savoir l'environnement externe, le capital social, le capital technologique et les stratégies.

Ces liens établis entre les facteurs ont permis de révéler un jeu de « compensation » en cas de faiblesse d'un ou de plusieurs d'entre eux (figure 7.4), permettant ainsi la configuration nécessaire à l'internationalisation des entreprises *born global* étudiées.

**FIGURE 7.4**  
Liens entre les facteurs de l'exportation\*



\* Le schéma n'inclut pas le capital organisationnel au vu de son faible rôle dans les exportations des entreprises. Le facteur « stratégies » est indiqué à titre informatif pour illustrer les liens entretenus avec le capital intangible, le dirigeant et l'environnement externe.

Parmi les difficultés communes aux deux entreprises étudiées figurent les faibles connaissances et compétences en gestion internationale des dirigeants ainsi que le manque de ressources financières. Ces faiblesses ont été compensées par l'activation des réseaux (capital social), l'assistance

du gouvernement (environnement externe) ou l'utilisation de nouvelles technologies (capital technologique), permettant ainsi un « rééquilibrage » nécessaire afin d'exporter.

Ces observations renvoient à l'étude de Gartner (1985) illustrant que les nouvelles entreprises sont configurées comme un ensemble d'éléments (une gestalt) devant être équilibrés par différents liens. Cet équilibre peut être obtenu de multiples façons, comme l'ont montré les deux cas et sur un échancier propre à chaque entreprise. Ces liens, permettant de comprendre à la fois l'articulation entre les facteurs et l'idée de compensation, donnent lieu à la formation d'un « tout cohérent » pour permettre une exportation rapide. Cela évoque la notion de « système » ou « d'ensemble organisé » en vue de répondre à un objectif qui, dans notre cas, est l'exportation.

L'analyse a relevé une autre forme de compensation par la complémentarité des compétences et des connaissances des associés qui a joué un rôle primordial dans le processus d'internationalisation auxquelles s'ajoute l'ensemble de leurs réseaux personnels. Ainsi, nous trouvons dans chaque entreprise des dirigeants aux profils différents, soit le plus souvent un dirigeant plus technique et l'autre, plus orienté sur la gestion.

Les deux cas permettent de constater que le rôle des facteurs identifiés dans la figure 7.1 pouvait différer d'une entreprise à une autre. Cela illustre que le processus d'internationalisation des entreprises *born global* n'est pas « tracé » de façon unique et rigide, et que la réussite des exportations précoces se réalise à partir de conditions initiales différentes. En d'autres termes, le succès international ne peut être le fruit d'un comportement homogène de toutes les entreprises et chaque processus est le résultat d'une configuration différente de l'ensemble des facteurs convenant à la réalité de chaque entreprise. Des dirigeants ayant des expériences différentes, visant un marché précis, utilisant des technologies particulières, ne peuvent tous adopter le même processus d'internationalisation.

## 5. Retombées pratiques et scientifiques

La détermination des facteurs nécessaires à l'exportation précoce ainsi que les liens et le jeu de compensation existant entre eux a permis d'aboutir à une conception plus précise de l'internationalisation précoce. Certaines des difficultés rencontrées par les entreprises *born global* peuvent être ainsi contournées par la combinaison et le réajustement en cas de faiblesse de l'un des facteurs contribuant ainsi à la réussite des exportations. L'analyse a permis de faire ressortir de nombreux points cruciaux nécessaires à une exportation précoce réussie.

Tout d'abord, l'importance d'avoir une mentalité (ou vision) internationale, initiée entre autres par des expériences personnelles telles que les voyages, facilite notamment les défis posés par l'entrée sur des marchés ayant une culture différente. Bien que les dirigeants des entreprises n'aient présenté aucune expérience internationale significative, détenir de telles connaissances permet de préparer et gérer au mieux les exportations. À défaut, l'activation de réseaux, qu'ils soient personnels, associatifs, d'affaires ou institutionnels (organismes gouvernementaux) permet d'apporter des aides et conseils nécessaires pour faciliter et accélérer les démarches ou pour résoudre des difficultés rencontrées tout au long de son processus d'internationalisation (par exemple, l'adaptation culturelle ou la connaissance de normes internationales à respecter).

Par ailleurs, la maîtrise de plusieurs langues, dont l'anglais, s'est aussi révélée indispensable tant pour dépasser certaines barrières linguistiques (par exemple, des clients ou partenaires dont l'anglais n'est également pas leur langue maternelle), d'offrir l'accès à des marchés qui n'étaient pas prévus à l'origine ou encore de développer des partenariats.

Ajoutons que la facilité pour le dirigeant d'établir des liens avec des partenaires à l'étranger est tout aussi importante que la disposition d'un réseau au démarrage de son activité. Ces liens permettent notamment la saisie de nouvelles opportunités, la rencontre de nouveaux partenaires ou encore l'amélioration des produits et des services permettant

à l'entreprise de gagner en efficacité. Ils peuvent s'établir tout au long du processus d'internationalisation et au-delà avec les clients, mais aussi avec des fournisseurs, des distributeurs, des conseillers et des représentants gouvernementaux.

L'accès aux marchés étrangers est facilité par l'utilisation de nouvelles technologies. Première d'entre elles, Internet, même si on ne peut la considérer comme une technologie récente. Il demeure un outil indispensable pour toute nouvelle entreprise par les nombreuses possibilités offertes, mais aussi par son faible coût et sa grande accessibilité. Ainsi, la création d'un site Internet, l'utilisation des réseaux sociaux ou forums sont des moyens peu coûteux et efficaces pour accroître sa visibilité, déterminer les nouvelles tendances du marché, permettre un suivi de ses clients et diffuser ses produits ou de nouveaux. À cela s'ajoutent les technologies dites de « pointe » utiles lors de la conception des produits qui permettent d'offrir davantage de flexibilité, de rapidité d'exécution, de contrôle des coûts et d'assurance de qualité. Enfin, la mise en place de systèmes informatisés et l'utilisation de nouveaux logiciels de gestion facilitent la gestion des exportations.

Enfin, l'offre d'un produit innovateur ayant des caractéristiques uniques permet d'accroître et d'accélérer la pénétration sur un marché et de se distinguer de la concurrence. Aussi, les deux cas ont révélé que les entreprises devaient exploiter le label « *Made in Canada* », étant donné l'image de qualité et de fiabilité qu'il renvoie. Il convient aussi de maintenir une capacité d'innovation après l'arrivée sur les marchés étrangers (innovation continue) pour que la jeune entreprise puisse conserver sa position. L'innovation continue est notamment facilitée par les suggestions des employés, le suivi assuré auprès des clients et les partenariats.

## Conclusion

Les recherches effectuées sur deux entreprises québécoises montrent qu'il est possible de jouer un rôle actif sur les marchés internationaux très tôt après la création, dès lors que l'entreprise dispose de certains facteurs précis.

Dans ce contexte changeant engendré par la mondialisation, des opportunités nombreuses peuvent rapidement être saisies en comblant les lacunes liées aux ressources limitées, par des contacts de différentes natures, par une forte implication du personnel, par l'utilisation de technologies et par une connaissance pointue des multiples enjeux des activités internationales et des risques qu'elles présentent. Ajoutons à cela la nécessité de détenir un produit unique qui permet d'attirer les clients étrangers et de distinguer l'entreprise de ses concurrents locaux.

Une autre condition mise de l'avant par les deux études de cas est la direction conjointe de l'entreprise grâce à des expertises complémentaires et une vision internationale du développement des affaires. Dans les deux cas, les dirigeants n'ont pas envisagé le marché canadien pour lancer leur entreprise, se sentant prêts à affronter l'incertitude des activités internationales. Cet état d'esprit est essentiel pour réussir à surmonter les nombreux défis présents dans les activités internationales compte tenu de la distance physique et culturelle séparant les dirigeants de leur marché.

Notons finalement qu'il n'existe pas de modèle « unique » pour réussir à l'international en dépit de ressources réduites et d'une expérience managériale limitée. L'idée de la compensation entre différents facteurs permet de contourner certaines difficultés liées à l'internationalisation, tant interne qu'externe, rendant ainsi possible l'engagement précoce sur les marchés étrangers.

## Questions

### *Réseaux*

1. Quels rôles les réseaux jouent-ils dans l'internationalisation précoce ?
2. Quels sont les avantages de démarrer une entreprise avec un associé ?

### *Innovation*

3. Un produit unique a-t-il besoin d'être breveté pour réussir à exporter dans les premiers mois après la création de l'entreprise ?
4. Est-il important de procéder à de l'innovation continue même si aucun concurrent n'est présent sur le marché ? Quelles sont les principales sources d'informations utiles pour procéder à de l'innovation continue ?

### *Dirigeant*

5. Est-il essentiel de maîtriser plusieurs langues même si on veut exporter en France ?
6. Une expérience internationale est-elle indispensable pour prétendre à une internationalisation précoce ? Comment le manque de connaissances pratiques sur le plan international d'un dirigeant peut-il être compensé ?
7. En quoi la création de l'entreprise par plusieurs associés peut-elle être un avantage pour l'internationalisation précoce ?

### *Nouvelles technologies et stratégies*

8. L'utilisation des nouvelles technologies est-elle importante dans l'internationalisation précoce ?
9. Quels sont les avantages de l'utilisation des nouvelles technologies pour les nouvelles entreprises désireuses de s'internationaliser dès la création ?
10. Par quels moyens la jeune entreprise peut-elle diffuser ses produits ?

## Bibliographie

- ANDERSSON, S. et F. EVANGELISTA** (2006). « The entrepreneur in the born global firm in Australia and Sweden », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, n° 4, p. 642-659.
- ANDERSSON, S. et I. WICTOR** (2003). « Innovative internationalisation in new firms : Born globals. The Swedish case », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 3, p. 249-276.
- CAVUSGIL, S.T.** (1994). « A quiet revolution in Australian exporters », *Marketing News*, vol. 28, n° 11, p. 18.
- CHETTY, S. et C. CAMPBELL-HUNT** (2004). « A strategic approach to internationalization : A traditional versus a "born-global" approach », *Journal of International Marketing*, vol. 12, n° 1, p. 57-81.
- CYR, A.** (2006). « Les dimensions linguistiques et l'internationalisation des PME : l'impact sur les stratégies entrepreneuriales », communication présentée au CIFPME, Fribourg.
- EDELMAN, L.F., C.G. BRUSH et T.S. MANOLOVA** (2002). « The impact of human and organizational resources on small firm strategy », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, n° 3, p. 236-244.
- EDVINSSON, L.** (1997). « Developing intellectual capital at Skandia », *Long Range Planning*, vol. 30, n° 3, p. 366-373.
- GAGNON, Y.C.** (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- GARTNER, W.B.** (1985). « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », *The Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, p. 696-706.
- JOHANSON, J. et J.-E. VAHLNE** (1977). « The internationalization process of the firm : A model of knowledge development and increasing foreign market commitments », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 23-32.
- JOHANSON, J. et J.-E. VAHLNE** (1990). « The mechanism of internationalisation », *International Marketing Review*, vol. 7, n° 4, p. 11-24.
- JOHANSON, J. et F. WIEDERSHEIM-PAUL** (1975). « The internationalization of the firm : Four Swedish cases », *Journal of Management Studies*, vol. 12, n° 3, p. 305-323.
- KIM, D., C. BASU, G.M. NAIDU et E. CAVUSGIL** (2011). « The innovativeness of born-globals and customer orientation : Learning from Indian born-globals », *Journal of Business Research*, vol. 64, n° 8, p. 879-886.
- KNIGHT, G. et S.T. CAVUSGIL** (2004). « Innovation, organizational capabilities and the born-global firm », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n° 2, p. 124-141.
- KNIGHT, G. et S.T. CAVUSGIL** (2005). « A taxonomy of born-global firms », *Management International Review*, vol. 45, n° 3, p. 15-35.
- KNIGHT, G., T.K. MADSEN et P. SERVAIS** (2004). « An inquiry into born-global firms in Europe and the USA », *International Marketing Review*, vol. 21, n° 6, p. 645-665.
- L'Écuyer, R.** (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu : méthode GPS et concept de soi*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

**LAURIN, F. et J. ST-PIERRE** (2011). « The internationalization SMEs and the relationships between imports and exports », communication présentée à la 2nd International iSME Conference, Bangalore.

**MADSEN, T.K. et P. SERVAIS** (1997). « The internationalization of born globals: An evolutionary process? », *International Business Review*, vol. 6, n° 6, p. 561-583.

**MCDUGALL, P.P., B.M. OVIATT et R.C. SHRADER** (2003). « A comparison of international and domestic new ventures », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, p. 59-82.

**MOEN, Ø. et P. SERVAIS** (2002). « Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises », *Journal of International Marketing*, vol. 10, p. 49-72.

**ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES – OCDE** (2006). *Manuel d'Oslo. Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3<sup>e</sup> éd., Paris, Éditions OCDE.

**ORSER, B., M. SPENCE, A. RIDING et C. CARRINGTON** (2008). *Les PME exportatrices canadiennes*, Ottawa, Université d'Ottawa.

**OVIATT, B. et P.P. MCDUGALL** (1994). « Toward a theory of new international ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 1, p. 45-64.

**OVIATT, B. et P.P. MCDUGALL** (2005). « Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n° 5, p. 537-554.

**PERSINGER, E.S., E. VICI et S.W. VOSTINA** (2001). « The born global entrepreneur in emerging economies », *International Business and Economics Research Journal*, vol. 6, n° 3, p. 73-82.

**RIALP, A., J. RIALP et G. KNIGHT** (2005). « The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? », *International Business Review*, vol. 14, n° 2, p. 147-166.

**ST-PIERRE, J., L. RAYMOND, F. LAURIN et S. UWIZEYEMUNGU** (2011). *Mondialisation et internationalisation des PME: le comportement des PME manufacturières québécoises*, Trois-Rivières, Institut de recherche sur les PME.

**THAI, M.T.T. et L.C. CHONG** (2008). « Born-global: The case of four Vietnamese SMEs », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 6, n° 2, p. 72-100.

**WEERAWARDENA, J., G. MORT, P. LIESCH et G. KNIGHT** (2007). « Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective », *Journal of World Business*, vol. 42, n° 3, p. 294-306.

**ZHOU, L., W. WU et X. LUO** (2007). « Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks », *Journal of International Business Studies*, vol. 38, n° 4, p. 673-690.

**ZUCHELLA, A., G. PALAMARA et S. DENICOLAI** (2007). « The drivers of the early internationalization of the firm », *Journal of World Business*, vol. 42, n° 3, p. 268-280.



# La gestion des risques de sous-traitance manufacturière en Chine

Le cas d'une entreprise  
de produits électroniques

Jalal El Fadil

## Objectifs pédagogiques

*Le présent travail permettra aux lecteurs d'apprendre davantage sur les risques associés aux projets de sous-traitance internationale et sur les pratiques utilisées pour les gérer. Il leur procurera une meilleure compréhension des concepts du risque et de la gestion des risques en explorant leur signification dans un cas réel et dans une situation d'adoption d'un projet mené dans un contexte international. Ce chapitre pourra être utilisé comme un outil d'enseignement dans les domaines de la gestion des risques et du management international.*

L'ouverture croissante des marchés internationaux et l'évolution de la compétition mondiale poussent les entreprises manufacturières à chercher différentes solutions pour réduire leurs coûts et améliorer leur compétitivité (Sinha, Akoorie, Ding et Wu, 2011). Parmi ces solutions, la sous-traitance d'une partie ou de la totalité de la production vers des pays émergents à main-d'œuvre moins coûteuse est une stratégie que privilégient de plus en plus d'entreprises (Gallego et Saoudi, 2010), puisqu'elle leur permet de profiter des avantages comparatifs dont bénéficient ces pays et de tirer profit de la mondialisation et de l'ouverture des marchés. On assiste ainsi à une tendance croissante de l'utilisation de cette stratégie de production, qui touche différents secteurs, différents types d'entreprises et différents processus d'affaires et fonctions de l'entreprise (Prasad et Prasad, 2007; Elmuti et Kathawala, 2000).

La sous-traitance *outsourcing* peut être définie, selon Elmuti et Kathawala (2000), comme l'utilisation stratégique de ressources externes à l'organisation pour accomplir des activités qui sont traditionnellement réalisées par du personnel et des ressources internes. Cette définition est complète, car, en plus de mentionner le caractère stratégique de la sous-traitance, elle évoque la notion de ressources externes qui ne se limite pas à la main-d'œuvre et qui peut inclure le savoir-faire et d'autres ressources nécessaires à la production (Palvia, 2008; Barney, 1995; Hamel, 1994). Par ailleurs, les motivations à la sous-traitance sont diverses : le recentrage des activités qui consiste à se concentrer sur les activités principales de l'entreprise; l'augmentation de la capacité de production de l'entreprise sans accroître sa taille organisationnelle; la libération du capital financier pour des opérations plus profitables; la flexibilité (Mohiuddin, 2011; Bengtsson et Dabhilkar, 2009; Leavy, 2004); l'accès aux ressources naturelles; l'établissement d'une présence dans un marché étranger ainsi que l'utilisation de l'expertise et de la spécialisation des autres entreprises (Morcos et Crombrughe, 2004; Ghaussi, 2002). Mais la motivation principale demeure l'économie et la réduction des coûts (Kotabe, Mol et Ketkar, 2008; Fill et Visser, 2000).

Bien que les stratégies de sous-traitance internationale puissent procurer des avantages compétitifs considérables (Clegg, Burdon et Nikolova, 2005), elles peuvent aussi être accompagnées de différentes difficultés tels la diminution de la qualité de la production, les dépassements des délais de livraison ou encore le règlement de coûts imprévus initialement. Plusieurs entreprises qui ont opté pour ces stratégies n'ont pas connu les succès attendus, comme l'ont montré les résultats de quelques études (Brown, 2005; Craig et Willmott, 2005; IAOP, 2001; Elmuti et Kathawala, 2000). Leur échec et l'insatisfaction de leurs dirigeants peuvent être principalement expliqués par la méconnaissance ou la négligence des risques associés à ce type de stratégie (Khan, Christopher et Burnes, 2008; PricewaterhouseCoopers, 2007). Cela a justifié la pertinence de notre étude dont les objectifs sont l'identification et l'analyse des risques liés aux projets de sous-traitance dans le contexte particulier de la Chine, l'examen de leur influence sur la réalisation des objectifs de l'entreprise et l'exploration des pratiques utilisées pour en réduire les conséquences négatives. Le choix de la Chine s'explique principalement par l'intérêt manifesté par un nombre important de dirigeants d'entreprise qui ont déjà songé à y sous-traiter une partie de leurs activités. Certaines l'ont fait avec succès et d'autres ont, par contre, connu un échec (Brown, 2005).

Dans le présent chapitre, nous présenterons le cas d'une PME québécoise fabriquant des produits électroniques qui a connu certaines difficultés lors de ses activités de sous-traitance, dont les conséquences néfastes ont pu être réduites grâce à la mise en place d'un certain nombre de pratiques de gestion des risques<sup>1</sup>. Dans ce qui suit, nous discuterons tout d'abord du risque et de la gestion des risques et nous présenterons une catégorisation des facteurs de risques pouvant être associés aux projets de sous-traitance internationale. Ensuite, nous analyserons les données recueillies pour l'entreprise étudiée afin d'en dégager certains enseignements. Nous concluons finalement par les principales constatations soulevées à partir de notre analyse de ces données.

.....

1. Le travail préalable à la rédaction de ce chapitre a été réalisé dans le cadre d'une formation doctorale. Le lecteur intéressé aux autres cas étudiés peut se référer à El Fadil (2012).

## 1. Cadre théorique

Le terme « risque » peut avoir différentes significations. Il est linguistiquement défini, dans le dictionnaire *Webster*, comme « l'exposition à une chance » de blessure ou de perte. Il est différent du terme « incertitude », même s'ils sont parfois employés comme synonymes l'un de l'autre. Slater et Spencer (2000) avancent qu'une situation d'incertitude est une situation où il n'y a pas de bases valides pour classer les événements associés à une décision ou à un projet, empêchant ainsi l'évaluation d'une probabilité de réalisation. Par contre, une situation de risque est celle où la probabilité concernant un résultat futur peut être formulée.

### 1.1. La définition du risque

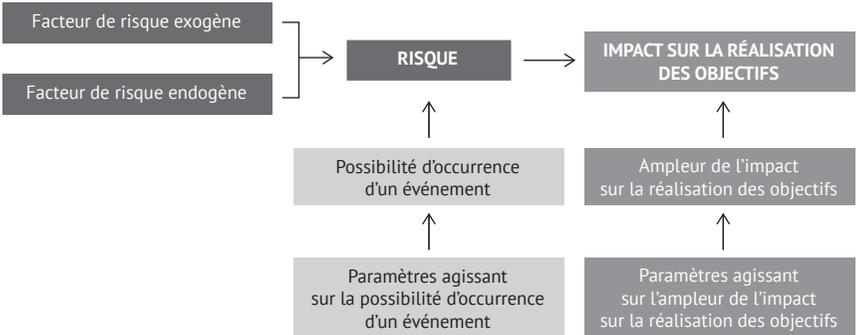
Spekman et Davis (2004), à l'instar de Schuyler (2001), affirment que la définition du risque diffère, en général, d'un domaine à l'autre, car l'environnement et le contexte de l'utilisation de ce concept sont propres à chacun d'eux. Hutchins et Gould (2004) et St-Pierre (2004) ont proposé une définition que nous estimons complète et appropriée pour le domaine organisationnel. Cette définition présente le risque comme « la possibilité d'occurrence d'un événement qui peut avoir des effets négatifs sur la réalisation des objectifs de l'organisation ». Elle associe le risque à un impact négatif, ce qui signifie qu'en l'absence d'un tel impact, il n'y a pas de « risque », et ce, même s'il existe des facteurs de risque dans l'environnement de l'entreprise.

Un facteur de risque, qui doit être distingué d'un risque, est défini par Aubert et Bernard (2004) comme un élément concret ou abstrait qui peut influencer l'état initial d'une unité d'analyse et causer l'occurrence d'un événement ou d'une situation défavorable. Habituellement présent dans l'environnement de l'entreprise, il peut provoquer un risque selon les différents paramètres qui entrent en jeu. Imaginons, par exemple, une entreprise désirant réaliser un projet dans un pays possédant une culture différente de la sienne. La différence culturelle, dans ce cas, représente un facteur de risque qui peut entraîner certains risques dont la difficulté de

communication entre les partenaires des deux pays. Ce risque peut ne pas se concrétiser si les dirigeants de la compagnie possèdent une solide expérience de communication avec des collaborateurs du pays accueillant le projet.

Schuyler (2001) propose une définition opérationnelle qui présente le risque comme une fonction de deux composantes, à savoir la probabilité d'occurrence d'un événement (O) et son impact sur les objectifs d'une organisation (I). De cela ressort la présentation mathématique du risque, qui est le produit de ces deux composantes, soit :  $R(\text{risque}) = O \times I$  (Mitchell, 1999). Ainsi, en s'appuyant sur ce qui a été rapporté de Hutchins et Gould (2004), St-Pierre (2004), Aubert et Bernard (2004) et Schuyler (2001), nous proposons une présentation conceptuelle du risque (voir figure 8.1), en précisant les notions de facteurs de risque exogènes et endogènes étant donné leur importance sur l'identification et la composition du risque. Les facteurs de risque sont endogènes s'ils représentent des caractéristiques de l'entreprise ou exogènes à cette dernière s'ils concernent les caractéristiques de son environnement (Aubert et Bernard, 2004). Nous incluons dans ce modèle les paramètres qui peuvent agir sur l'influence de ces facteurs ainsi que sur l'ampleur de l'impact sur la réalisation des objectifs.

**FIGURE 8.1**  
Présentation conceptuelle du risque



Après notre discussion sur le concept du risque, nous explorerons dans la section qui suit les principaux éléments de la gestion des risques. Nous partons de l'idée que les risques ne sont pas une fatalité sur laquelle une entreprise n'a aucune emprise. Plusieurs d'entre eux peuvent être gérés à partir du moment où ils sont identifiés et mesurés. Il existe ainsi certains mécanismes qui permettent aux dirigeants de les contrôler et de rencontrer les objectifs de leurs projets.

## 1.2. La gestion des risques

La gestion des risques peut être définie comme un processus holistique visant à identifier, analyser et traiter les risques que peut courir une organisation. Selon Barthélémy (2002), avec les différents risques que l'entreprise doit affronter, les dirigeants sont maintenant obligés d'intégrer la gestion des risques dans la gestion globale de leur entreprise, et ce, afin d'augmenter leur compétitivité en mettant en œuvre un ensemble d'outils ou d'actions particuliers. Ainsi, une gestion des risques préventive et proactive qui s'intéresse aussi aux aspects intangibles de l'entreprise est devenue une nécessité pour les organisations (St-Pierre, 2004). Bien que la gestion stratégique des risques vise l'amélioration des chances de succès des projets entrepris, elle ne peut réussir sans l'implantation, au sein de l'entreprise, d'un processus efficace (Aubert et Bernard, 2004).

Le processus de gestion des risques a pour objectif d'analyser les risques associés aux activités de l'entreprise et à ses différents projets et d'organiser les plans de réponse visant à les traiter. Il joue aussi un rôle de communication, d'information et d'apprentissage en diffusant aux intéressés les informations sur les risques liés aux projets et en documentant les actions et les résultats de ces actions (Mobey et Parker, 2002; Courtot, 1998). Différents processus ont été proposés par des chercheurs comme Magro et Kellow (2004), Noor, Joyner et Martin (2002) et Courtot (1998). Or il existe peu de différence entre eux, puisqu'ils s'appuient tous sur trois activités principales que sont l'identification, l'évaluation et l'élaboration des plans de réponses aux risques (Norman et Jansson, 2004).

- **L'identification des risques**, qui a comme objectif de reconnaître et de définir les risques et les facteurs de risque que peut comporter un projet ou un investissement, représente, selon Noor, Joyner et Martin (2002), une transformation de l'incertitude en un ensemble de risques bien définis. Selon Magro et Kellow (2004), le processus d'identification des risques doit être continu et les techniques utilisées comme le *brainstorming*, les sessions d'entrevues, les questionnaires et les listes de contrôle doivent être répétés régulièrement afin d'assurer son efficacité grâce à une mise à jour continue des informations pertinentes.
- **L'évaluation des risques** aide les responsables d'une organisation à mesurer les risques, à les classer, à reconnaître ceux qui sont prioritaires ainsi qu'à savoir quelles sont les chances que certains d'entre eux aient lieu et quelle est l'ampleur de leur répercussion sur l'atteinte des objectifs d'un projet ou d'un investissement. L'évaluation mène à l'identification des déterminants de la formule ( $R = O \times I$ ) présentée ci-dessus (Magro et Kellow, 2004).
- Finalement, **l'élaboration des plans de réponses** est considérée, par Nalewaik (2005), comme l'étape la plus difficile du processus de gestion des risques. En effet, pour chaque risque identifié et jugé pertinent, il faut définir un objectif concernant la réduction de son impact ou son traitement et, par la suite, élaborer une action qui permet d'atteindre cet objectif. La difficulté de cette étape réside dans le fait qu'il faut élaborer une action qui soit efficace sur le plan du coût, du temps et de la possibilité d'atteindre l'objectif de gestion du risque en question (Magro et Kellow, 2004) sans mener l'entreprise à engager des coûts exorbitants ou à ralentir sa prise de décision.

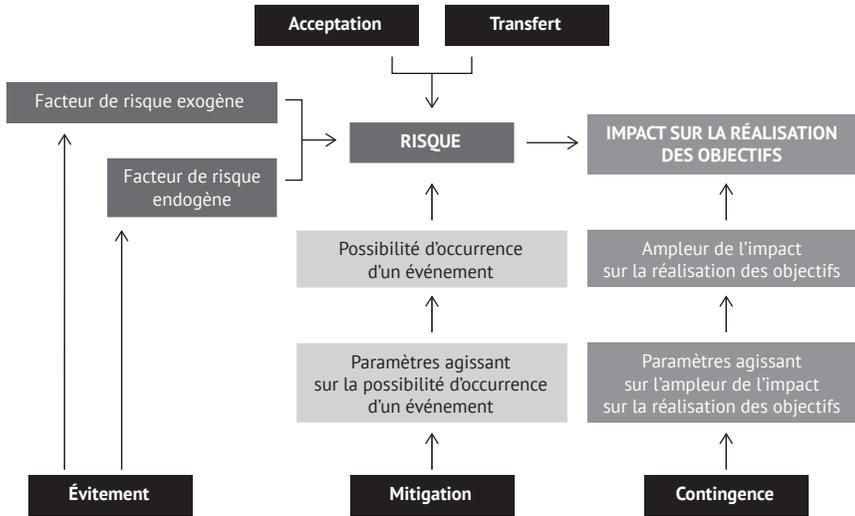
Hillson et Murray-Webster (2005) ajoutent aux trois activités mentionnées précédemment l'initiation et la définition des objectifs du processus, le suivi et le contrôle ainsi que l'implantation des plans de réponse. La fonction initiale est justifiée puisque c'est elle qui conditionne l'ampleur du processus en fonction de l'importance du projet étudié, le niveau de

détail auquel il doit arriver ainsi que le budget qui lui sera alloué. Quant à l'activité de suivi et de contrôle, elle doit avoir lieu parallèlement aux autres et consiste en une mise à jour des différentes informations sur les composantes des projets, ce qui pourrait mener à des remises en question d'actions prévues.

Par ailleurs, il existe différentes stratégies de gestion des risques. La première est le **transfert** de risque, qui consiste à déléguer la gestion des risques et ses conséquences à une autre organisation comme une compagnie d'assurance ou une firme sous-traitante. La deuxième est l'**acceptation** du risque, qui consiste à accepter un certain risque et à n'entreprendre aucune action pour le maîtriser ou le réduire. La troisième est l'**évitement**, qui consiste à éviter le risque tel qu'il se présente au début d'un projet en changeant, par exemple, certaines caractéristiques initiales du projet (Norman et Jansson, 2004). La quatrième stratégie est la **mitigation** du risque, qui consiste à diminuer la possibilité de son occurrence. La cinquième est la **contingence**, qui a pour objectif de fournir une solution immédiate au risque lorsqu'il se matérialise, en agissant sur son impact ou sur ses conséquences.

Notre discussion sur les stratégies de gestion des risques nous emmène à proposer une présentation de celles-ci en s'appuyant sur celle d'Hillson (2003) et en utilisant le modèle conceptuel du risque suggéré antérieurement. Dans cette présentation, comme on peut le voir à la figure 8.2, la stratégie d'évitement s'applique sur les facteurs de risque. En effet, dans certaines situations, on peut trouver des facteurs de risque qui sont difficiles à maîtriser et qui peuvent causer des impacts importants. Il est plus raisonnable alors d'éviter ce genre de facteurs en s'éloignant des situations qui leur sont associées. De son côté, la mitigation intervient avant l'occurrence du risque et s'applique sur les paramètres pouvant diminuer la possibilité de cette occurrence. Les stratégies de transfert et d'acceptation visent directement le risque lui-même, tandis que la stratégie de contingence, comme il a déjà été discuté, vise les conséquences du risque qui peuvent à leur tour causer une perte financière ou de valeur.

**FIGURE 8.2**  
Présentation des stratégies de gestion des risques



Source : Inspiré de Hillson, 2003.

### 1.3. Les facteurs de risque associés à la sous-traitance internationale

Nous présenterons dans ce qui suit une classification des facteurs de risque pouvant être associés aux projets de sous-traitance internationale. L'utilisation d'une classification de facteurs de risque, recommandée par Tchankova (2002), permet de mettre l'accent sur les origines des situations défavorables et leur élément déclencheur, afin de mieux les comprendre et trouver des solutions adaptées en prévision de la matérialisation des différents risques. Cette classification repose sur un découpage selon la source de risque, celle-ci pouvant être exogène ou endogène à l'entreprise. Elle facilitera l'identification des risques dans les entreprises, les dirigeants n'étant pas toujours en mesure d'anticiper les différentes situations pouvant perturber la réalisation de leurs projets, soit par manque de temps, d'expérience ou même de compétences. À noter que nous l'avons utilisée lors de nos entretiens.

### 1.3.1. *Les facteurs de risque exogènes*

Les facteurs de risque exogènes sont ceux qui viennent de l'environnement externe à l'entreprise et qui ne peuvent être contrôlés totalement. Leur influence est variable selon le contexte, mais leur prise en compte permet à l'entreprise de réduire leur impact sur ses activités.

- **Facteurs de risque liés aux aspects politiques.** Clark, Marois et Cernès (2001) avancent que les risques associés aux aspects politiques existent lorsque des problèmes et des événements indésirables dans le contexte commercial sont le résultat de changements politiques. L'instabilité politique dans certains pays émergents peut créer des perturbations sur la production des produits sous-traités (Schniederjans et Zuckweiler, 2004; Clark, Marois et Cernès, 2001).
- **Facteurs de risque liés aux aspects économiques et financiers.** Ces facteurs de risque concernent la fluctuation des performances et des variables macroéconomiques incluant une augmentation importante et inattendue du taux d'inflation. L'instabilité de ces variables dans un pays peut entraîner la volatilité des coûts de production (Clark, Marois et Cernès, 2001; Synnott, 2000). Dans le même sens, la volatilité du taux de change peut influencer le coût global de sous-traitance dans un pays étranger (Dhanani, 2004; Adam-Muller, 2000).
- **Facteurs de risque liés à la corruption.** Dans plusieurs pays émergents, il existe différentes règles informelles comme le paiement des administrateurs ou des douaniers pour faciliter et accélérer les procédures administratives, lesquelles peuvent entraîner des dépenses imprévues pour une entreprise opérant dans ces pays (Levinsohn, 2002).
- **Facteurs de risque liés aux aspects culturels et sociaux.** La culture est une collection de croyances, de normes, d'attitudes, de rôles et de pratiques partagée par un groupe social ou une population (Slovic, 2000). Selon Prasad et Tata (2003), les facteurs culturels peuvent être à l'origine de difficultés importantes dans l'application de certaines

pratiques managériales et dans la communication entre l'entreprise et ses partenaires étrangers (El Fadil et St-Pierre, 2011 ; Bowen, 2005). Cela peut causer des incompréhensions et de mauvaises interprétations et influencer significativement la qualité du travail et de la production (Kliem, 2004 ; Zsidisin, Ellram, Carter et Cavinato, 2004).

- **Facteurs de risque liés aux aspects juridiques et légaux.** L'opération d'une entreprise manufacturière dans un pays étranger oblige ses responsables à signer des contrats et à conclure des accords. Ces contrats et accords ne sont pas toujours respectés, surtout dans des pays émergents qui présentent encore, selon McDougall (2005), des lacunes dans leur système judiciaire. Parmi les problèmes juridiques, on peut citer le non-respect de la propriété intellectuelle (Chopra et Sodhi, 2004).

On ajoute aux facteurs de risque exogènes à l'entreprise, des facteurs endogènes qui découlent de ses caractéristiques propres, ses modes de fonctionnement et son organisation.

### 1.3.2. *Les facteurs de risque endogènes*

Les facteurs de risque endogènes des entreprises sont plus facilement contrôlables puisque leur impact sur l'entreprise peut être géré par certains mécanismes internes.

- **Facteurs de risque liés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction.** Ces facteurs concernent essentiellement le manque de connaissance, d'expérience et d'expertise en gestion de l'équipe de direction (St-Pierre et Beaudoin, 2003). Au plan international, ce facteur de risque peut être plus important et provoquer des risques critiques, par exemple, la sélection d'un mauvais partenaire (Elmuti et Kathawala, 2000) ou la négligence de certains coûts (Cronin, Catchpole et Hall, 2004 ; Clegg, Burdon et Nikolova, 2005).

- **Facteurs de risque liés aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations.** Les stratégies de sous-traitance peuvent être accompagnées d'une diminution du contrôle de l'entreprise sur les activités sous-traitées, d'après Gonzalez, Gasco et Llopis (2005). Cette diminution peut influencer négativement la gestion des opérations et de la production (Elmuti et Kathawala, 2000). Aussi, dans des stratégies de sous-traitance internationale, les risques associés à la chaîne de valeur logistique, tels que les retards de livraison, peuvent devenir plus importants à cause, entre autres, de la distance géographique (Rubesh et Banomyong, 2005; Tan, Lyman et Wisner, 2002).
- **Facteurs de risque liés aux ressources humaines.** Ces facteurs de risque concernent les employés de l'entreprise et principalement leur inexpérience à gérer les opérations logistiques associées aux projets de production dans des pays émergents. Aussi, l'adoption de ces projets peut causer un sentiment d'insécurité et de mécontentement chez les employés, et ce, étant donné le changement et la menace qu'ils représentent pour leurs positions (Emblenton et Wright, 1998).
- **Facteurs de risque liés aux aspects financiers.** Ces facteurs concernent l'insuffisance des ressources financières allouées aux projets de sous-traitance ainsi que l'incapacité à trouver les liquidités nécessaires pour gérer ces projets. Cela peut causer des perturbations de la production et des dépassements de délai de livraison de la marchandise finale (St-Pierre et Beaudoin, 2003).

Les facteurs de risques mentionnés peuvent ainsi mener à plusieurs risques. Si ces derniers ne sont pas identifiés ni gérés convenablement, cela peut avoir des conséquences négatives sur la réalisation des objectifs des projets de sous-traitance internationale, particulièrement dans des pays émergents tels la Chine. Dès lors, il nous paraît important de répondre aux questions suivantes.

- Quels sont les risques associés aux projets de sous-traitance des activités de production manufacturière en Chine ?
- Quelles sont les pratiques utilisées pour gérer les risques identifiés ?

## 2. Méthodologie

Compte tenu des objectifs de la recherche, le présent projet se veut à la fois exploratoire et descriptif. Cela explique notre méthodologie qui s'appuie sur une étude de cas. Les critères de choix de l'entreprise étudiée, que nous appellerons ELEC sont 1) la sous-traitance d'une partie ou de la totalité de sa production en Chine, 2) la réception des produits sous-traités et leur livraison aux clients ou leur utilisation dans la production locale et 3) sa localisation au Québec. Le deuxième critère est nécessaire pour pouvoir traiter tout le cycle de sous-traitance jusqu'à l'utilisation des produits sous-traités dans la production locale ou leur livraison au client. D'autre part, le critère de résidence de la compagnie au Québec visait à faciliter la collecte des données. Cette dernière s'est basée sur deux entrevues semi-dirigées avec deux responsables au sein de l'entreprise. Considérant l'influence des perceptions des individus sur l'identification et la mesure des risques (Hillson et Murray-Webster, 2005), nous avons préféré rencontrer individuellement deux personnes impliquées dans la décision de sous-traitance. Cette perception peut être influencée par le genre, la formation, le revenu ainsi que par certains biais psychologiques (Slovic, 2000), tels que le degré d'optimisme et de pessimisme d'une personne; les gens de nature optimiste minimisent plus souvent les risques que les pessimistes (Goto, 2007). Elle peut aussi être influencée par l'expérience et l'expertise dans le domaine d'analyse (Cohen, Etner et Jeleva, 2008).

Pour effectuer les entrevues, nous avons utilisé un guide d'entretien développé à partir de la littérature et basé sur la catégorisation des facteurs de risque présentée ci-dessus. Les questions portaient à la fois sur les risques vécus par l'entreprise ainsi que sur les risques qui peuvent avoir lieu, selon les dirigeants, même s'ils n'ont pas été vécus par celle-ci.

### 3. Présentation et discussion des résultats

Les entrevues au sein de l'entreprise ELEC ont été réalisées avec le président ELEC1 et le directeur des finances et ressources humaines ELEC2 (voir tableau 8.1). Nous avons inclus dans le tableau 8.1 différentes caractéristiques des répondants, qui peuvent influencer leur perception du risque.

**TABLEAU 8.1**  
**Profil des répondants**

	<b>ELEC1</b>	<b>ELEC2</b>
<i>Poste au sein de l'entreprise</i>	Président	Directeur finances et ressources humaines
<i>Expérience dans le poste ou le domaine</i>	6 ans / 30 ans	1 an / 9 ans
<i>Expérience dans des activités internationales</i>	Six ans	Neuf ans
<i>Diplôme le plus élevé obtenu</i>	Baccalauréat génie	Baccalauréat administration – option comptabilité
<i>Langues parlées ou comprises</i>	Français/anglais	Français/anglais
<i>Aversion au risque*</i>	Prise de risque moyenne-élevée (3,33 / 5)	Prise de risque élevée (3,66 / 5)
<i>Perception de son expérience en gestion des projets de sous-traitance</i>	Forte	Très forte
<i>Opinion sur la décision de sous-traitance en Chine: est-ce une bonne ou une mauvaise décision?</i>	Très bonne	Très bonne
<i>Perception du degré de risque associé à la décision de sous-traitance en Chine</i>	Moyennement risquée	Faiblement risquée
<i>Perception du degré de succès ou d'échec de la décision de sous-traitance en Chine</i>	Succès	Succès

\* L'aversion au risque a été calculée en se basant sur trois questions posées aux interviewés, où nous leur avons demandé d'indiquer, sur une échelle de 1 à 5, leur degré de prise de risque dans différentes situations.

On peut constater des différences dans l'âge, l'expérience et la formation des interviewés. Par contre, il y a seulement une légère différence entre leur degré d'aversion au risque nous permettant peut-être d'anticiper une convergence dans les risques qu'ils vont identifier.

### 3.1 Le profil de l'entreprise et les expériences internationales

L'entreprise ELEC, qui emploie 90 personnes, a réalisé ses premières transactions internationales en 2000. Elle fabrique principalement des circuits imprimés et des circuits électroniques complets, utilisant des fibres et des composants en carbone. Au moment de sous-traiter, elle bénéficiait de 11 années d'expérience dans des opérations internationales, dont 7 en sous-traitance. Aucun employé n'avait alors d'expérience avec une autre culture que la culture canadienne.

La sous-traitance en Chine a été la première expérience de production à l'étranger de l'entreprise. Elle a été réalisée en 2004, quatre ans après les premières activités d'approvisionnement. En 2000, l'entreprise s'approvisionnait en composants moins importantes et plutôt simples à fabriquer pour un spécialiste dans le domaine de l'électronique, ce qui ne demandait pas, selon le président, de déplacements sur place ni de connaissances sur la culture chinoise. En 2004, toutefois, l'entreprise sous-traitait des activités de fabrication et d'assemblage à valeur ajoutée, ce qui demandait une qualification et un contrôle plus rigoureux des sous-traitants. Le président et le directeur des finances et des ressources humaines qualifient leur stratégie de sous-traitance en Chine de succès, car elle a permis à leur entreprise de conserver ses clients et de maintenir ses profits. En effet, selon le président, sans la diminution des prix de ses produits, l'entreprise allait perdre plusieurs clients. Malgré certains problèmes de qualité et les dépenses engendrées par la sélection des sous-traitants, l'entreprise a connu une bonne croissance à la suite de l'implantation de sa stratégie.

La décision de sous-traitance en Chine a été prise afin de répondre aux exigences des donneurs d'ordres, cela au moment où l'entreprise connaissait une croissance lente. Or cette entreprise signe des contrats avec certains clients nord-américains où elle s'engage à livrer la marchandise 48 heures après la réception de la commande, ce qui constitue un important avantage concurrentiel. Cela représente en même temps un facteur de stress rendant la planification de ses opérations logistiques plus difficile. Son objectif de fabrication en Chine concerne la réduction des coûts pour conserver ses clients. Or le président a insisté sur le fait qu'il fallait garder la même qualité de production que celle de l'usine québécoise.

Le président nous a confié que les produits fabriqués en Chine, qui sont principalement des circuits électroniques, sont peu dispendieux, mais un défaut de qualité et le remplacement chez le client occasionneraient des coûts significatifs. Il ajoute que la durée des garanties qu'offre l'entreprise à ses clients accentue l'importance de la qualité, les garanties ayant une durée de validité moyenne de 10 ans. La qualité des produits fabriqués en Chine constitue donc un critère majeur pour éviter les coûts de service après-vente, coûts pouvant être subis sur une longue période.

Parmi les constats qui se dégagent de cette entreprise, son expérience d'approvisionnement en Chine en 2000 a donné l'occasion à ses dirigeants d'expérimenter une première interaction avec la réalité de ce pays avant d'entreprendre en 2004 des projets plus importants sans intermédiaire. Cela leur a permis d'accumuler des connaissances qui se sont révélées essentielles pour sélectionner minutieusement leurs sous-traitants. Sur ce point, rappelons que leur stratégie générale est basée sur la livraison en 48 heures à leurs clients, ce qui ne permet pas de recevoir une livraison en retard ou non conforme, car cela poussera l'entreprise à produire localement dans l'urgence et à subir des coûts importants. D'un autre côté, les deux dirigeants étaient conscients, dès le départ, des différences culturelles, ce qui leur a permis de faire davantage attention aux situations difficiles qui pouvaient être induites. C'est pour cela qu'ils ont suivi une

formation sur les comportements et sur les différents aspects de la culture chinoise. Dans la section qui suit, nous discutons des risques identifiés par les deux répondants.

### 3.2. Les risques identifiés par les interviewés

En suivant les catégories présentées à la section 2, nous allons maintenant discuter des risques relevés par les répondants. Certains risques peuvent être plus faciles que d'autres à identifier, notamment s'ils ont été expérimentés par l'entreprise. D'autres, par contre, peuvent être plus subtils et leur identification dépend de la perception des gestionnaires.

#### 3.2.1. *Les risques associés aux facteurs exogènes à l'entreprise*

Nous discuterons dans les prochains paragraphes des principaux risques pouvant être associés, selon les répondants, aux facteurs exogènes. Ces risques sont au nombre de 17 et sont numérotés de X1 à X17 dans l'annexe 1. La lecture de ce tableau montre que les deux répondants n'ont pas identifié les mêmes risques, révélant qu'ils ont des perceptions différentes des situations défavorables pouvant avoir des effets négatifs sur les objectifs de l'entreprise.

#### *Risques liés aux aspects politiques*

Parmi les risques liés aux aspects politiques, les répondants ont tous deux noté la possibilité qu'il y ait de plus en plus de manifestations et de grèves menées par des employés pour revendiquer plus de droits et une augmentation des salaires, ce qui occasionnerait une augmentation des coûts de la main-d'œuvre et des coûts de la sous-traitance en Chine. Selon ELEC1, certaines manifestations importantes pourraient bloquer les livraisons de marchandise. D'un autre côté, le gouvernement chinois peut aussi modifier les lois concernant les avantages sociaux des employés afin d'accroître leur niveau de vie, d'après ELEC2, ce qui peut entraîner une augmentation importante des salaires en Chine.

### *Risques liés aux aspects économiques*

Lié aux aspects économiques, on reconnaît le risque d'augmentation des prix de la matière première. Ce risque aurait des effets directs sur l'augmentation des coûts de production. Toutefois, la croissance des prix de certaines matières premières en Chine connaîtrait probablement les mêmes tendances que sur les marchés mondiaux, provoquant les mêmes effets ailleurs dans le monde. D'un autre côté, d'après ELEC2, le sous-traitant peut toujours demander une augmentation des prix de production à cause d'aspects économiques en Chine, comme l'inflation et la croissance des prix de certaines composantes des produits fabriqués.

### *Risques liés aux aspects juridiques et légaux*

Du côté des aspects juridiques et légaux, les deux répondants ont affirmé que le risque de non-respect des contrats ou des ententes est probable. ELEC1 relate un exemple de situation menant à un litige, où les produits sous-traités ne sont pas produits dans l'usine qui a été visitée par les dirigeants canadiens. Le risque de non-respect de la propriété intellectuelle est aussi évoqué par les deux répondants. Ces derniers croient que cette propriété ne sera probablement pas respectée de sorte qu'ils ne s'aventureront pas à sous-traiter la fabrication d'un produit demandant un savoir-faire précis et pouvant être copié par les Chinois.

### *Risques liés aux aspects culturels et sociaux*

Le premier risque mentionné par les deux interviewés et qui est causé par les différences culturelles est celui d'incompréhension et de difficulté de communication. Ce risque peut provoquer une mésentente sur les exigences et les requis techniques de l'entreprise canadienne et mener à un écart entre son besoin initial et les produits fabriqués par le sous-traitant chinois. La communication peut aussi être difficile à cause de différences linguistiques, comme mentionné par ELEC2. Dans certains cas, même avec un interprète, il est difficile d'expliquer des concepts techniques.

Les différences culturelles sont aussi à l'origine, d'après ELEC2, d'écarts dans les méthodes de travail et des difficultés à interpréter certains comportements. Il en est ainsi des pratiques d'affaires et des processus visant à assurer le contrôle de la qualité, dont l'importance est moins grande pour les sous-traitants que pour les manufacturiers canadiens. À ce propos, les deux répondants indiquent leur impression que les employés et les partenaires chinois étaient davantage préoccupés par les coûts de production que par la qualité des produits, alors que l'importance de certains détails dans la confection des produits ne sera pas retenue par les sous-traitants.

#### *Risques liés à la corruption*

Concernant la corruption, les deux répondants ont confirmé la possibilité qu'une entreprise soit obligée de donner des pots-de-vin pour accélérer des procédures administratives ou pour embarquer plus rapidement la marchandise sur les bateaux. Or l'entreprise n'a pas été obligée d'avoir recours à ce genre d'actions.

#### *3.2.2. Les risques endogènes à l'entreprise*

Dans cette partie, nous discuterons de certains risques associés à chaque catégorie de facteurs endogènes. Nous pouvons trouver, dans l'annexe 2, l'ensemble des risques (E1 à E22) relatifs à ces derniers.

#### *Risques liés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction*

L'inexpérience de l'équipe de direction à gérer un projet de sous-traitance en Chine peut avoir comme conséquence l'utilisation de méthodes de communication, de gestion et de contrôle inappropriées. Cette inexpérience et le manque de connaissances dans la gestion de ce genre de projet peuvent aussi mener, d'après les deux répondants, à une qualification incorrecte des sous-traitants et donc à un problème de sélection. On se retrouve ainsi à travailler avec un sous-traitant qui ne dispose pas des atouts technologiques suffisants ou de personnel compétent pour répondre aux exigences

de l'entreprise. Ce risque peut entraîner des difficultés dans la fabrication de produits complexes et d'instauration de systèmes de contrôle de qualité sophistiqués dans l'usine chinoise. Aussi, ELEC1 a porté à notre attention la possibilité que l'information transmise par les employés chinois ne soit pas toujours précise ou complète, ce qui peut influencer la qualité de la production et ralentir la détection et la résolution des problèmes. Cela inclut les cas où les sous-traitants donnent une information minimale et incomplète quand les dirigeants de l'entreprise leur demandent des éclaircissements sur certains sujets.

Par ailleurs, à cause de son inexpérience, l'équipe de direction peut sous-évaluer les coûts associés au projet de sous-traitance en Chine. À ce propos, ELEC1 et ELEC2 ont indiqué une possibilité que la direction sous-évalue les coûts associés à la phase de prospection et de sélection des sous-traitants. D'un autre côté, une direction inexpérimentée peut ne pas prévoir le temps qu'il faut pour accomplir la phase de prospection, car certains dirigeants n'incluent pas les essais de production et la fabrication d'échantillons dans cette phase. Ces essais durent en général quelques semaines étant donné la durée des activités de production et de transport entre la Chine et le Canada. Finalement, cette inexpérience peut aussi entraîner une sous-évaluation de certains coûts qui n'entrent pas dans les coûts habituels de fabrication, que l'on qualifie de « coûts cachés ». Ces coûts incluent ceux de non-qualité qui concernent les coûts de retours, du service à la clientèle, de garantie ou de corrections des produits.

### *Risques liés aux ressources humaines*

Le manque de ressources humaines compétentes peut causer, selon ELEC2, une défaillance dans la gestion opérationnelle des activités de sous-traitance en Chine. Cela peut conduire, par exemple, à des retards de livraison ou à la réception de produits défectueux des usines chinoises. De même, ELEC2 avance que les employés n'ayant pas d'expérience avec des sous-traitants étrangers auront plus de difficultés à communiquer avec leurs

partenaires et à leur expliquer les exigences et les spécifications techniques de l'entreprise canadienne, ce qui pourrait conduire à la non-conformité des produits sous-traités.

Les deux dirigeants notent également le risque, du côté de leur entreprise en sol canadien, d'un certain mécontentement de leurs employés étant donné l'insécurité face à leur emploi menant à une perte de confiance envers la direction.

#### *Risques liés aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations*

La qualité des composantes et des produits fabriqués en Chine n'est pas toujours, selon les répondants, conforme aux attentes. Cela est préoccupant, notamment si on ne trouve pas, d'après eux, une façon efficace de contrôler cette qualité. Soulignons que la gestion logistique et opérationnelle du projet de sous-traitance souffre aussi du problème de communication. D'un autre côté, la distance géographique augmente le cycle de production et de transport de la marchandise et entraîne, selon ELEC1 et ELEC2, davantage de difficultés de gestion des stocks et l'augmentation de la quantité et la durée du stockage.

Par ailleurs, parmi les risques liés aux aspects logistiques, on doit prendre en compte la possibilité de retards dus au transport. Nous considérons ces risques endogènes à l'entreprise puisqu'ils découlent d'une mauvaise gestion logistique de l'entreprise et de la négligence liée à la planification des conséquences d'un transport de cette nature. Ainsi, ces retards ont lieu davantage, d'après ELEC1, au port de Vancouver plutôt que dans les ports chinois, étant donné des conflits de travail possibles et la croissance importante du volume d'activités que l'on y retrouve. Ils sont aussi dus, dans certains cas, selon le même répondant, aux conditions climatiques canadiennes difficiles en hiver. Un autre aspect important lié au manque de contrôle sur les opérations, mentionné par les deux interviewés, est celui de l'augmentation des délais de livraison à leurs clients. Cette augmentation est causée parfois par les vérifications à faire dans les

usines chinoises. Aussi, il existe toujours un risque qu'il y ait des retards dans la production chez les partenaires chinois causés, dans certains cas, par des problèmes de qualité ou encore par le retard de livraison de la matière première. Par ailleurs, l'intégrité des produits transportés peut ne pas rencontrer les attentes de l'entreprise canadienne, d'après ELEC1, pouvant exiger des retouches selon le type de produits et leur emballage.

#### *Risques liés aux aspects financiers*

Le répondant ELEC1 nous a confié que l'insuffisance du budget alloué aux projets de sous-traitance en Chine crée des problèmes sur le plan de la gestion et du suivi et peut être à l'origine d'un risque de perturbation de la production et de dépassement de délais.

Après avoir interrogé les dirigeants sur les différents risques de leur décision de sous-traitance, ils ont été invités à indiquer quelles pratiques de gestion ou quel plan de réponse ils avaient mis en place pour réduire les impacts des différents risques.

### **3.3. Les pratiques de gestion des risques**

Dans cette partie, nous présenterons tout d'abord les pratiques de gestion des risques relevées lors de nos entretiens (voir tableau 8.2). Par la suite, pour mieux comprendre la portée de chaque pratique identifiée, nous les associerons aux risques qu'elles permettent de contrôler ou de diminuer. Ces pratiques seront classifiées selon trois types de stratégies de réponses présentées à la figure 8.2, à savoir la mitigation, la contingence et l'évitement. Les deux autres stratégies, l'acceptation et le transfert, ne seront pas incluses, car les pratiques qui y correspondent consistent seulement à accepter les risques et à transférer leur contrôle à une autre organisation comme une compagnie d'assurance. Signalons que les pratiques utilisées pour mitiger les risques seront classifiées selon le moment où elles doivent être entreprises. En effet, certaines actions doivent être entreprises avant le lancement du projet de sous-traitance et durant la phase de prospection et de sélection des sous-traitants. D'autres pratiques ont pour objectif de

mitiger des risques tout au long de l'activité. Nous utiliserons les chiffres romains pour indiquer les pratiques de gestion des risques afin de faciliter leur présentation dans les tableaux 8.3 à 8.5.

**TABLEAU 8.2**  
Pratiques de gestion des risques

**Stratégies de mitigation avant le lancement du projet et durant la phase de prospection et de sélection des sous-traitants**

- I Faire une étude approfondie sur les différents aspects liés au projet de sous-traitance en Chine et sur le fonctionnement des affaires, la culture et le commerce international dans ce pays.
- II Se documenter et chercher l'information en assistant à des formations et des séminaires, en ayant recours à des experts ou en communiquant avec des personnes qui ont déjà eu une expérience internationale en Chine.
- III Convaincre les employés de l'importance de la sous-traitance en Chine et comment elle peut augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise et aider à conserver des clients.
- IV Estimer les coûts et le temps de travail associés aux projets de sous-traitance en Chine en considérant le scénario le plus pessimiste.
- V Prévoir une marge de sécurité financière pour couvrir les coûts imprévus.
- VI Visiter plusieurs sous-traitants en Chine et effectuer des audits commerciaux chez eux en vérifiant plusieurs aspects (compétence, installation, qualité de la production, situation financière, etc.) afin de choisir le meilleur d'entre eux.
- VII Effectuer des essais chez certains d'entre eux en demandant des échantillons et de répondre à de petites commandes.
- VIII Avoir un consultant, un agent, un facilitateur ou un employé en Chine si possible pour faire des inspections et le suivi sur place et pour faciliter la liaison et la relation d'affaires avec les sous-traitants.
- IX Utiliser un interprète qui a des connaissances techniques dans le domaine de l'entreprise canadienne.
- X Recruter des employés ayant une expérience internationale, particulièrement avec la Chine.
- XI Essayer de mieux comprendre la culture chinoise et apprendre à se comporter et à communiquer avec les Chinois (des voyages peuvent faciliter cela).
- XII Avoir un pouvoir de négociation sur les sous-traitants chinois en travaillant avec ceux qui ne sont pas trop grands et pour qui l'entreprise présente une bonne part de son chiffre d'affaires.
- XIII Planifier minutieusement les niveaux des inventaires.

**TABLEAU 8.2 (suite)****Stratégies de mitigation avant le lancement du projet et durant la phase de prospection et de sélection des sous-traitants (suite)**

- XIV Programmer une marge de temps avant la livraison finale aux clients canadiens ou avant le lancement de certains processus de production dans l'usine canadienne.
- XV Signer un contrat avec une compagnie de transport compétente qui fournit un bon service.

**Stratégies de mitigation à réaliser tout au long du projet**

- XVI Communiquer lentement et clairement avec les partenaires chinois pour s'assurer que les messages sont bien compris des deux côtés.
- XVII Organiser des voyages pour certains employés afin qu'ils établissent des contacts directs avec les Chinois et apprennent leurs méthodes de travail.
- XVIII Suivre les nouvelles sur les conditions climatiques et sur les ports chinois et canadiens pour être au courant des grèves dans ces ports et des événements pouvant causer des retards.
- XIX Ne pas s'impliquer dans des pratiques de corruption.
- XX Nouer de bonnes relations de partenariat avec les sous-traitants chinois basées sur la confiance et la collaboration, en les visitant au moins une fois par année et en communiquant souvent avec eux.
- XXI Confirmer verbalement les ententes et les modalités des commandes avec les partenaires chinois.
- XXII Formuler des commandes détaillées, claires et bien précises en utilisant des photos et des dessins, lorsque c'est possible.
- XXIII Inciter les sous-traitants à être plus impliqués dans le partenariat de sous-traitance, et ce, non seulement sur le plan de l'exécution du contrat de production, mais aussi de l'innovation et de la proposition de nouvelles idées.
- XXIV Bien expliquer aux partenaires chinois la signification des détails et les convaincre de l'importance de la précision dans l'exécution des commandes.
- XXV Aider les partenaires chinois à instaurer un système de contrôle de qualité dans leur usine en leur montrant les façons de faire et en envoyant, au besoin, les équipements nécessaires à ces inspections.
- XXVI Faire un suivi permanent des opérations en Chine en exigeant des comptes rendus hebdomadaires ou journaliers.
- XXVII Développer des mécanismes de contrôle à différents niveaux et effectuer un contrôle de qualité tout au long du processus de production.

- XXVIII Transmettre les bonnes pratiques de gestion et de contrôle par une formation sur place en Chine et une communication permanente.
- XXIX Adapter la documentation et la méthode de travail aux caractéristiques du sous-traitant chinois.

### **Stratégies de contingence**

---

- XXX Avoir une alternative de production locale.
- XXXI Changer de sous-traitant si nécessaire (dans les cas de livraison de produits de mauvaise qualité, de conflits importants, de difficultés financières de celui-ci, etc.).
- XXXII Négocier avec le sous-traitant (dans les cas de demande d'augmentation des prix de la sous-traitance, de conflits, de non-respect des ententes, etc.).
- XXXIII Changer le design du produit sous-traité (dans le cas d'augmentation du prix de la matière première).
- XXXIV Utiliser une matière équivalente moins chère qui remplace celle utilisée (dans le cas d'augmentation du prix de la matière première).
- XXXV Augmenter le volume de production commandé au sous-traitant pour l'inciter à garder les mêmes prix de fabrication (dans le cas de demande d'augmentation des prix de sous-traitance).
- XXXVI Changer les produits ou les composantes sous-traitées (dans le cas de demande d'augmentation des prix de sous-traitance de la part du sous-traitant ou augmentation des salaires en Chine).
- XXXVII Collaborer avec les sous-traitants pour trouver des solutions aux problèmes en partenariat avec eux.

### **Stratégies d'évitement des risques**

---

- XXXVIII Ne pas sous-traiter la fabrication de composantes ou de produits représentant un avantage compétitif pour l'entreprise canadienne et s'appuyant sur une technicité spéciale qui peut être copiée par les Chinois.
- XXXIX Changer de pays pour produire à moindre coût.
- XL Rapatrier la production au Canada.

Les pratiques présentées ci-dessus peuvent être utilisées chacune pour gérer et contrôler différents risques. Nous associerons, dans ce qui suit, ces pratiques aux risques qu'elles sont censés traiter ou diminuer (voir tableaux 8.3, 8.4 et 8.5). Nous discuterons tout d'abord de celles qui sont utilisées pour gérer les risques (X1 à X17) relatifs aux facteurs exogènes.

### *3.3.1. Les pratiques utilisées pour gérer les risques associés aux facteurs exogènes à l'entreprise*

Les dirigeants de l'entreprise ELEC sont peu préoccupés par les risques liés aux aspects politiques, justifiant qu'ils n'ont pas mis en place de mesures de gestion particulières. Si les risques se matérialisent, ils sont donc obligés, dans plusieurs cas, de les accepter. D'autre part, associés aux aspects économiques, le risque d'augmentation des prix de la matière première (X5) peut être soit accepté, soit géré en trouvant des solutions en partenariat avec le sous-traitant afin de diminuer ses conséquences (voir tableau 8.3). Parmi ces solutions, on évoque le changement du design du produit, selon ELEC1 ainsi que l'utilisation, d'après ELEC2, d'une matière équivalente moins chère qui remplace celle utilisée.

De son côté, le risque de non-respect des contrats et des ententes en Chine (X8) peut être géré, d'après les interviewés, en développant de bonnes relations avec les sous-traitants chinois, en les visitant régulièrement et en communiquant plus souvent avec eux. Bâtir une bonne relation de partenariat avec ses sous-traitants peut les pousser à respecter les ententes plus que de les menacer de poursuites judiciaires, surtout en considérant que les conflits judiciaires en Chine ne sont pas toujours résolus de manière appropriée. Un autre aspect important est celui du non-respect de la propriété intellectuelle (X7). Afin de se prémunir contre ce risque, comme recommandé par ELEC2, l'entreprise canadienne doit conserver la production à valeur ajoutée au Canada et ne doit pas sous-traiter la fabrication de composantes ou de produits représentant un avantage compétitif pour elle ou qui s'appuie sur une technicité spéciale pouvant être copiée par les Chinois.

Par ailleurs, pour traiter le risque critique d'incompréhension et de difficulté de communication avec les Chinois (X14), les répondants proposent d'essayer de mieux comprendre leur culture pour apprendre comment se comporter et communiquer avec eux. Ils ont suivi des formations qui leur ont servi à connaître un peu plus la Chine, ses traditions et ses mœurs. Cependant, ce genre de formation ne peut remplacer l'interaction



directe avec les Chinois et l'expérience qu'on peut accumuler en traitant des affaires avec eux, d'où la pertinence des voyages en Chine. De même, pour que les exigences de l'entreprise canadienne et ses spécifications techniques soient bien comprises (X13), il est important de confirmer les messages et de bien étoffer les commandes en détails clairs et précis et en utilisant, selon ELEC2, des photos et des dessins, si nécessaire.

Enfin, les répondants nous ont confié que s'ils sont obligés de donner des pots-de-vin (X17), ils préféreraient, pour des raisons éthiques, changer de pays plutôt que de s'impliquer dans des pratiques de corruption.

Plusieurs des pratiques présentées ci-dessus peuvent aussi traiter et contrôler des risques relatifs aux facteurs endogènes à l'entreprise, comme on pourra le voir dans les tableaux 8.4 et 8.5. Le tableau 8.4 concerne les risques associés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction (E1 à E9) et ceux associés aux ressources humaines (E10 à E13), tandis que dans le tableau 8.5, on traite ceux relatifs aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations (E14 à E21) et celui associé aux ressources financières (E22).

### *3.3.2. Les pratiques utilisées pour gérer les risques associés aux facteurs endogènes à l'entreprise*

Afin de réduire l'impact de l'inexpérience de l'équipe de direction à gérer des projets de sous-traitance en Chine (E1 à E9), les entreprises peuvent avoir recours, selon les interviewés, à des facilitateurs, des consultants et des organismes gouvernementaux canadiens qui ont l'expertise nécessaire (voir tableau 8.4). Ils doivent aussi se documenter et chercher l'information en assistant à des séminaires ou en communiquant avec des personnes qui ont déjà eu une expérience internationale en Chine. D'autre part, dans le cas où l'entreprise n'a pas choisi le bon sous-traitant et que celui-ci ne soit pas au niveau des attentes (E2), elle doit essayer d'abord, d'après ELEC1, de régler avec lui les problèmes rencontrés et l'aider à améliorer sa performance avant de penser à le changer, et ce, étant donné les coûts que le changement peut occasionner. Par ailleurs, le risque de sous-évaluation

**TABEAU 8.4**

Pratiques utilisées pour gérer les risques associés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction ainsi que ceux liés aux ressources humaines

Risques associés aux facteurs exogènes													
	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13
I	*	*	*	*	*	*	*	*	*				
II	*	*	*	*	*	*	*	*	*				
III													*
IV					*	*	*	*	*				
V					*	*		*					
VI		*	*	*									
VII		*	*										
VIII	*							*	*		*	*	
IX								*			*		
X	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
XI	*	*	*					*	*	*	*	*	*
XII								*	*				
XIII									*				
XIV									*			*	
XVI				*				*	*		*	*	
XVII										*	*	*	
XX				*				*	*				
XXI								*	*				
XXII								*			*		
XXIII				*									
XXIX											*		
XXX		*							*			*	
XXXI		*		*									
XXXIX								*					
XL								*	*		*	*	

des coûts (E5) peut être géré en effectuant une étude approfondie de ceux-ci, en considérant le scénario le plus pessimiste et en prévoyant, comme proposé par ELEC2, une marge de sécurité pour couvrir les dépenses imprévues. À cet effet, il suggère une marge d'environ 15 % à 30%. D'un autre côté, pour faire face au manque d'employés compétents

pour travailler sur le projet de sous-traitance (E10 à E12), l'une des options intéressantes, selon ELEC2, est celle des formations spécialisées telles que celles sur la standardisation internationale et sur la culture chinoise et les pratiques d'affaires en Chine.

Pour combler la distance et le fait que l'entreprise n'a pas de contrôle sur la production en Chine (E14 à E21), les interviewés recommandent un suivi permanent des opérations (voir tableau 8.5). Concernant les préoccupations sur le plan de la qualité (E16), le fait d'avoir un facilitateur ou un représentant de l'entreprise en Chine permet de faire des contrôles sur place. Selon ELEC2, effectuer ces inspections est la meilleure façon de s'assurer de la qualité des produits. Celles-ci peuvent être coûteuses, mais sont nécessaires, d'après ELEC1, surtout pour certains produits comme les composantes électroniques.

D'un autre côté, pour gérer les retards de production (E19) et de transport (E20), en plus de planifier minutieusement les niveaux d'inventaires et suivre les nouvelles sur les conditions climatiques et concernant les ports chinois et canadiens, l'entreprise doit prévoir, d'après le dirigeant ELEC1, une alternative locale comme contingence. Dans le même sens, comme évoqué par ELEC2, l'augmentation des délais et les possibilités de retards poussent les entreprises à programmer une marge de sécurité temporelle avant la livraison finale aux clients canadiens ou avant le lancement de certains processus de production dans l'usine canadienne.

La lecture des tableaux 8.3, 8.4 et 8.5 montre la portée que peuvent avoir certaines stratégies de gestion, telles que la collecte d'information et le recours à une expertise extérieure qui permettent de gérer plusieurs risques. En revanche, d'autres ne peuvent gérer qu'un ou deux risques très précis, car ils sont en général plus directs. C'est le cas pour la nécessité de convaincre les employés de l'importance stratégique de la fabrication en Chine qui traite seulement le risque de mécontentement des employés et de diminution de la crédibilité des dirigeants (E13). Par ailleurs, rapelons-nous que certaines pratiques peuvent gérer aussi bien des risques relatifs à des facteurs endogènes que certains associés à des facteurs exogènes.

**TABLEAU 8.5**

Pratiques utilisées pour gérer les risques associés aux aspects logistiques et opérationnels ainsi que ceux liés aux ressources financières

**Risques associés aux facteurs exogènes**

	<b>E 14</b>	<b>E 15</b>	<b>E 16</b>	<b>E 17</b>	<b>E 18</b>	<b>E 19</b>	<b>E 20</b>	<b>E 21</b>	<b>E 22</b>
I	*	*	*					*	*
II	*	*	*					*	*
IV					*				*
V					*				*
VI		*	*			*		*	
VII		*	*						
VIII		*	*			*		*	
IX		*	*			*			
X	*		*						
XI		*	*			*		*	
XII		*	*			*		*	
XIII	*	*						*	
XIV	*	*				*		*	
XV				*	*		*	*	
XVI		*	*			*		*	
XVII			*					*	
XVIII							*		
XX		*	*			*		*	
XXI		*	*			*		*	
XXII		*	*			*		*	
XXIII		*	*			*			
XXIV		*	*			*			
XXV		*	*			*			
XXVI		*	*			*		*	
XXVII		*	*			*		*	
XXVIII		*	*			*		*	
XXIX		*	*			*		*	
XXX		*	*			*		*	
XXXVII			*			*			
XL	*	*	*			*	*	*	

Parmi ces pratiques, citons une meilleure compréhension de la culture chinoise, l'apprentissage des comportements à adopter et des façons de communiquer et l'importance de développer de bonnes relations avec les partenaires chinois qui peuvent à la fois mitiger le risque de non-respect des ententes (X8) et celui de non-conformité des produits (E16). Une autre constatation est que certains risques comme la diminution de la qualité des produits sous-traités (E16), le dépassement des coûts de production et d'occurrence de coûts cachés (E8), les difficultés et les perturbations dans la production au Canada (E15) ainsi que le dépassement des délais de livraison aux clients (E9, E13 et E21) peuvent être traités par plusieurs actions, ces risques étant provoqués par plus d'un facteur. Ainsi, pour les risques ayant une diversité de sources, on pourra aussi compter sur une diversité de solutions.

D'un autre côté, mentionnons le fait que les actions d'évitement, qui sont moins nombreuses que celles employées pour la mitigation et la contingence des risques, visent surtout des composantes générales de la stratégie de sous-traitance telles que la région de résidence du sous-traitant chinois ou les caractéristiques des produits sous-traités.

#### **4. Retombées managériales et scientifiques**

Ainsi, nos résultats ont d'importantes retombées managériales et permettent de formuler certaines recommandations à l'intention des responsables d'entreprise désirant profiter des faibles coûts de production en Chine et des organismes qui les appuient. L'identification et la discussion des risques rencontrés par les dirigeants de l'entreprise ELEC qui nous ont fait part de leur expérience permettent de mieux les comprendre. Avec la grande expérience de ces dirigeants, leur témoignage procure une compréhension des différentes approches que leur entreprise emploie pour mitiger certains risques ou diminuer l'ampleur de leurs conséquences. Aussi, à chacun des risques identifiés, il est possible d'associer des stratégies ou des pratiques de gestion de telle sorte que l'on puisse adopter un comportement proactif pour favoriser le succès de la stratégie de sous-traitance.

Par ailleurs, soulignons que les interviewés n'ont pas discuté des mêmes risques, tout comme nous l'avions prévu. Cet aspect de notre travail est l'une des contributions intéressantes mettant en évidence l'importance de ne pas confier un processus d'identification ou de gestion des risques à un seul individu, celui-ci étant influencé par ses propres perceptions quant aux situations pouvant compromettre la réalisation des objectifs fixés.

Trois autres contributions scientifiques peuvent être attribuées à notre étude. Une première concerne notre analyse approfondie de différents risques qui prend en considération leurs causes, leurs impacts ainsi que leur lien avec les caractéristiques de l'entreprise, son industrie et le profil de ses dirigeants. Cette analyse, qui peut être employée comme base de recherche dans des études dans les domaines des projets internationaux et d'internationalisation, permet d'identifier les composantes de plusieurs risques et les éléments qui leur sont associés. La deuxième contribution vient de notre approche d'analyse basée sur une catégorisation des facteurs de risque endogènes et exogènes qui permet de mettre l'accent sur les sources des risques, ce qui facilite leur compréhension ainsi que leur gestion. La troisième contribution se révèle par l'identification et la classification d'une multitude de solutions envisagées pour répondre à différents risques.

## **Conclusion**

Les témoignages recueillis au sein de l'entreprise ELEC ont été très instructifs et ont confirmé que les projets de sous-traitance en Chine présentent plusieurs difficultés que les entreprises québécoises ne rencontrent pas dans leur localité, étant plus complexes. Cette complexité est due notamment à la distance géographique séparant les deux régions, au contrôle réduit sur les opérations par les dirigeants québécois, à l'inexpérience, dans plusieurs cas, de ces derniers et de leurs employés dans la gestion de ce type de projets et principalement aux différences existant entre les pays aux niveaux culturel et social, sur le plan des pratiques d'affaires et de la

perception de l'importance de certains paramètres tels que la qualité. Tous ces facteurs sont générateurs de risques pour les entreprises manufacturières adoptant des stratégies de sous-traitance en Chine.

La présente étude de cas a permis d'identifier plusieurs de ces risques, de les analyser et d'explorer les pratiques utilisées pour les gérer. Nous avons identifié 41 risques, dont 17 sont associés aux facteurs exogènes et 22 sont liés aux facteurs endogènes de l'entreprise. Les facteurs exogènes sont considérés comme les moins préoccupants, le nombre de risques identifiés qui leur sont associés étant le moins élevé. Or les facteurs exogènes les plus importants sont ceux liés aux aspects culturels et sociaux, comme le démontre le nombre de risques qui leur sont liés (8). D'un autre côté, les facteurs endogènes qui sont les plus déterminants sont ceux associés à l'inexpérience de l'équipe de direction et ceux liés aux aspects logistiques et à la diminution du contrôle sur les opérations, neuf risques étant causés par les premiers et huit étant déclenchés par les deuxièmes.

De même, l'analyse des entretiens montre l'importance pour les dirigeants québécois de se familiariser avec les dimensions culturelles des industriels chinois et leurs façons de travailler, de communiquer souvent avec eux pour établir des liens qui vont au-delà des relations d'affaires, et de trouver des moyens pour les inciter à fournir un service et des produits répondant aux standards de qualité des entreprises clientes. On retient principalement la nécessité de développer une certaine proximité pour favoriser la confiance et la collaboration, car cela peut empêcher l'occurrence de certains risques et faciliter le traitement d'autres. De plus, on a pu remarquer que certaines stratégies de gestion permettent de gérer plusieurs risques alors que d'autres ne peuvent gérer qu'un ou deux risques très précis. Par ailleurs, certaines pratiques, telle la compréhension de la culture chinoise, peuvent à la fois gérer des risques relatifs à des facteurs endogènes que certains associés à des facteurs exogènes, ce qui démontre leur importance. D'autre part, certains risques doivent être traités par plusieurs actions, car ils sont causés par différents facteurs.

## Questions

1. La délocalisation est différente de la sous-traitance internationale, car elle implique l'installation d'une usine dans le pays d'accueil et le maintien du contrôle des opérations de production dans celui-ci (Drissi, 2007). En vous basant sur cette définition, déterminez les catégories de facteurs de risque qui ne s'appliquent pas à un projet de délocalisation et réfléchissez à celles qu'on peut ajouter dans le cas de ce type de projet.
2. Quels sont les risques identifiés dans ce travail qui peuvent être associés à un projet de délocalisation en Chine ?
3. Quelles pourraient être les différences entre un projet de sous-traitance en Chine et dans un pays européen comme l'Italie ? Quels sont les risques qui peuvent être moins importants dans le cas de ce pays ?
4. Quelles sont, à votre avis, les pratiques de gestion de risque qui sont les moins coûteuses pour l'entreprise, mais qui peuvent en même temps contribuer de manière significative à la réussite d'un projet de sous-traitance en Chine ?

## Annexe 1

### LES RISQUES ASSOCIÉS AUX FACTEURS EXOGÈNES

Risques associés aux aspects politiques	ELEC1	ELEC2
X1. Changement de certaines lois en faveur de l'augmentation des salaires et des avantages sociaux des employés.		X
X2. Grèves, manifestations et revendications des employés.	X	
X3. Problèmes de sécurité.	X	X
X4. Changements inattendus et rapides de lois et de politique du gouvernement.		X
Risques associés aux aspects économiques et financiers		
X5. Augmentation du prix de la matière première.	X	X
X6. Demande d'augmentation des prix de production de la part du sous-traitant à cause d'aspects économiques.		X
Risques relatifs aux aspects juridiques et légaux		
X7. Non-respect de la propriété intellectuelle.	X	X
X8. Non-respect des contrats ou des ententes.	X	X
Risques liés aux aspects culturels et sociaux		
X9. Différence de façon de travailler.		X
X10. Différence de perception de la qualité.	X	
X11. Difficultés d'application de certaines pratiques de gestion et de contrôle de qualité.	X	X
X12. Difficultés de communication causées par la différence linguistique.		X
X13. Incompréhension des requis techniques et de design de la part des Chinois.	X	
X14. Incompréhension et difficultés de communication.	X	X
X15. Orientation du sous-traitant plus coût que qualité.	X	X
X16. Perception différente des Chinois de certains détails.	X	X
Risques associés à la corruption		
X17. Possibilité d'être obligé de donner des pots-de-vin.	X	X

## Annexe 2

### LES RISQUES ASSOCIÉS AUX FACTEURS ENDOGÈNES

Risques liés à la gestion et à l'inexpérience de l'équipe de direction	ELEC1	ELEC2
E1. Utilisation de méthodes de communication, de contrôle et de gestion inappropriées.	X	X
E2. Possibilité de faire le mauvais choix de sous-traitant.	X	X
E3. Mauvaise qualification des sous-traitants.	X	X
E4. Possibilité que l'information transmise par le sous-traitant ne soit pas précise et complète.	X	
E5. Sous-évaluation des coûts de sous-traitance.	X	X
E6. Possibilité que la phase de prospection coûte plus cher que prévu.	X	X
E7. Possibilité que la phase de prospection dure plus longtemps que prévu.	X	X
E8. Dépassement des coûts de production et occurrence de coûts cachés.	X	X
E9. Dépassement des délais de livraison aux clients.	X	
<b>Risques associés aux ressources humaines</b>		
E10. Défaillances dans la gestion opérationnelle des projets de sous-traitance.		X
E11. Difficultés à communiquer avec les Chinois et à leur expliquer les exigences techniques.	X	
E12. Dépassement des délais de livraison aux clients.		X
E13. Mécontentement des employés et diminution de la crédibilité des dirigeants.	X	X
<b>Risques associés aux aspects logistiques et à la diminution de contrôle sur les opérations</b>		
E14. Difficultés de gestion des stocks et augmentation de la durée du stockage.	X	X
E15. Difficultés et perturbations dans la production au Canada (incluant possibilité de retouche à faire).	X	X
E16. Diminution de la qualité des produits fabriqués en Chine et livraison de produits défectueux et non conformes.	X	X
E17. Non-conformité de l'intégrité des produits transportés.	X	
E18. Possibilité d'augmentation du coût du transport.		X
E19. Dépassements de délais de production de la part des Chinois (causés entre autres par des problèmes de qualité ou par la livraison tardive de la matière première).	X	X
E20. Retards du transport.	X	X
E21. Dépassements des délais de livraison aux clients.	X	X
<b>Risques liés aux ressources financières</b>		
E22. Perturbations de la production et retards de livraison.	X	

## Bibliographie

- ADAM-MULLER, A.F.A.** (2000). « Exports and hedging exchange rate risks : The multi-country case », *The Journal of Futures Markets*, vol. 20, n° 9, p. 843-864.
- AUBERT, B.A. et J.G. BERNARD** (2004). *Mesure intégrée du risque dans les organisations*, Montréal, Québec, Presses de l'Université de Montréal.
- BARNEY, J.B.** (1995). « Looking inside for competitive advantage », *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 4, p. 49-61.
- BARTHÉLÉMY, B.** (2002). *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*, Paris, Éditions d'Organisation.
- BENGTSSON, L. et M. DABHILKAR** (2009). « Manufacturing outsourcing and its effect on plant performance – Lessons for KIBS outsourcing », *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 19, n° 2, p. 231-257.
- BOWEN, A.A.** (2005). « The power of mediation to resolve international commercial disputes and repair business relationship », *Dispute Resolution Journal*, vol. 60, n° 2, p. 58-66.
- BROWN, A.S.** (2005). « The China road, the outsourcing options isn't cheap or as easy as it looks », *The American Society of Mechanical Engineers*, <<http://www.memagazine.org/backissues/membersonly/mar05/features/chinaroad/chinaroad.html>>.
- CHOPRA, S. et M.S. SODHI** (2004). « Managing risk to avoid supply-chain breakdown », *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, n° 1, p. 53-61.
- CLARK, E., B. MAROIS et J. CERNÈS** (2001). *Le management des risques internationaux*, Paris, Economica.
- CLEGG, S.R., S. BURDON et N. NIKOLOVA** (2005). « The outsourcing debate : Theories and findings », *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, vol. 11, n° 2, p. 37-53.
- COHEN, M., J. ETNER et M. JELEVA** (2008). « Dynamic decision making when risk perception depends on past experience », *Theory and Decision*, vol. 64, n° 2-3, p. 173-192.
- COURTOT, H.** (1998). *La gestion des risques dans les projets*, Paris, Economica.
- CRAIG, D. et P. WILLMOTT** (2005). « Outsourcing grows up », *Mckinsey Quarterly*, vol. 12, février, p. 13-26.
- CRONIN, B., L. CATCHPOWLE et D. HALL** (2004). « Outsourcing and offshoring », *CESifo Forum*, vol. 5, n° 2, p. 17-22.
- DHANANI, A.** (2004). « The management of exchange-rate risk : A case from the manufacturing industry », *Thunderbird International Business Review*, vol. 46, n° 3, p. 317-338.
- DRISSI, M.** (2007). « Portée et limites des délocalisations. Envie d'entreprendre », <[http://www.enviedentreprendre.com/2007/03/portee\\_et\\_limite.html](http://www.enviedentreprendre.com/2007/03/portee_et_limite.html)>.
- EL FADIL, J.** (2012). *La gestion des risques de la sous-traitance manufacturière en Chine*, thèse de doctorat, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières.
- EL FADIL, J. et J. ST-PIERRE** (2011). « Les risques de sous-traitance manufacturière en Chine : le témoignage de quatre dirigeants d'entreprises québécoises », *Revue gestion 2000*, vol. 11, n° 10, p. 93-207.

- ELMUTI, D. et Y. KATHAWALA** (2000). « The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organisational effectiveness », *International Journal of Manpower*, vol. 21, n° 2, p. 112-128.
- EMBLETON, P. et P. WRIGHT** (1998). « A practical guide to successful outsourcing », *Empowerment in Organization*, vol. 6, n° 3, p. 94-106.
- FILL, C. et E. VISSER** (2000). « The outsourcing dilemma : A composite approach to the make or buy decision », *Management Decision*, vol. 38, n° 1, p. 43-51.
- GALLEGO, V. et L. SAOUDI** (2010). « Valoriser le potentiel humain ou délocaliser, quel choix pour les PME ? », *Revue internationale PME*, vol. 23, n° 2, p. 107-130.
- GHAUSSI, N.** (2002). « Trends in outsourced manufacturing-reducing risk and maintaining flexibility when moving to an outsourced model », *Assembly Automation*, vol. 22, n° 1, p. 21-26.
- GONZALEZ, R., J. GASCO et J. LLOPIS** (2005). « Information systems outsourcing risks : A study of large firms », *Industrial Management of Data Systems*, vol. 105, n° 1, p. 45-63.
- GOTO, S.** (2007). « The bounds of classical risk management and the importance of a behavioral approach », *Risk Management and Insurance Review*, vol. 10, n° 2, p. 267-282.
- HAMEL, G.** (1994). « The concept of core competence », dans G. Hamel et A. Heene (dir.), *Competence-Based Competition*, San Francisco, John Wiley & Sons et SMS, p. 11-33.
- HILLSON, D.** (2003). « Using a risk breakdown structure in project management », *Journal of Facilities Management*, vol. 2, n° 1, p. 85-97.
- HILLSON, D. et R. MURRAY-WEBSTER** (2005). *Understanding and Managing Risk Attitude*, Hampshire, Gower Publishing Editions.
- HUTCHINS, G. et D. GOULD** (2004). « The growth of risk management », *Quality Progress*, vol. 37, n° 9, p. 73-76.
- INTERNATIONAL ASSOCIATION OF OUTSOURCING PROFESSIONALS – IAOP** (2001). *Outsourcing Failures?*, <<http://www.outsourcingprofessional.org>>.
- KHAN, O., M. CHRISTOPHER et B. BURNES** (2008). « The impact of product design on supply chain risk : A case study », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 38, n° 5, p. 412-432.
- KLIEM, R.** (2004). « Managing the risks of offshore IT development projects », *Information Systems Management*, vol. 21, n° 3, p. 22-28.
- KOTABE, M., M. MOL et S. KETKAR** (2008). « An evolutionary stage model of outsourcing and competence destruction : A triad comparison of the consumer electronics industry », *Management International Review*, vol. 48, n° 1, p. 65-93.
- LEAVY, B.** (2004). « Outsourcing strategies : Opportunities and risks », *Strategy & Leadership*, vol. 32, n° 6, p. 20-26.
- LEVINSOHN, A.** (2002). « New geopolitics spotlights political risk management », *Strategic Finance*, vol. 83, n° 7, p. 38-43.
- MAGRO, W.S. et W.T. KELLOW** (2004). « Risk management in IT implementation : A human factor », *AACE International Transaction*, vol. 2, p. 1-6.
- MCDOUGALL, B.** (2005). « Stay away from China unless you know what you are doing », *International Journal of Commerce & Management*, vol. 15, n° 3, p. 302-304.

**MITCHELL, V.W.** (1999). « Consumer perceived risk : Conceptualisations and models », *European Journal of Marketing*, vol. 33, n° 12, p. 163-195.

**MOBEY, A. et D. PARKER** (2002). « Risk evaluation and its importance to project implementation », *Work Study*, vol. 51, n° 4, p. 202-207.

**MOHIUDDIN, M.** (2011). « Research on offshore outsourcing : A systematic literature review », *Journal of International Business Research*, vol. 10, n° 1, p. 59-76.

**MORCOS, J. et A. CROMBRUGGHE** (2004). *Sous-traitance internationale ou délocalisation ?*, Vienne, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, <[https://www.unido.org/fileadmin/import/28897\\_Soustraitanceoudelocalisation.pdf](https://www.unido.org/fileadmin/import/28897_Soustraitanceoudelocalisation.pdf)>.

**NALEWAIK, A.** (2005). « Risk management for pharmaceutical project schedules », *AACE International Transactions*, vol. 7, p. 1-6.

**NOOR, I., T. JOYNER et R.J. MARTIN** (2002). « Challenges of implementing risk management process », *AACE International Transactions*, vol. 4, p. 1-7.

**NORMAN, A. et U. JANSSON** (2004). « Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 34, n° 4, p. 434-456.

**PALVIA, S.C.J.** (2008). « Challenges for small enterprises in the sourcing life cycle: Evidence from offshoring to India », *Journal of Information Technology Case and Application Research*, vol. 10, n° 4, p. 75-85.

**PRASAD, A. et P. PRASAD** (2007). « Moving out : Toward understanding the complexity of outsourcing in the age of globalisation », *Business Renaissance Quarterly*, vol. 2, p. 67-91.

**PRASAD, S. et J. TATA** (2003). « The role of socio-cultural, political-legal, economic, and educational dimensions in quality management », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 23, n° 5, p. 487-522.

**PRICEWATERHOUSECOOPERS** (2007). *Delocalization*, <<http://www.pwc.ca>>.

**RUBESH, E. et R. BANOMYONG** (2005). « Selecting suppliers in the automotive industry: Comparing international logistics costs », *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 17, n° 1, p. 61-70.

**SCHNIEDERJANS, M.J. et K.M. ZUCKWEILER** (2004). « A quantitative approach to the outsourcing-insourcing decision in an international context », *Management Decision*, vol. 42, n° 7, p. 974-986.

**SCHUYLER, J.** (2001). *Risk and Decision Analysis in Project*, Pennsylvanie, Project Management Institute.

**SINHA, P., M. AKOORIE, Q. DING et Q. WU** (2011). « What motivates manufacturing SMEs to outsource offshore in China? Comparing the perspectives of SME manufacturers and their suppliers », *Strategic Outsourcing: an International Journal*, vol. 4, n° 1, p. 67-88.

**SLATER, G. et D.A. SPENCER** (2000). « The uncertain foundations of transaction costs economics », *Journal of Economics Issues*, vol. 34, n° 1, p. 61-88.

**SLOVIC, P.** (2000). *The Perception of Risk*, Londres, Earthscan Editions.

**SPEKMAN, R.E. et E.W. DAVIS** (2004). « Risky business : Expanding the discussion on risk and the extended enterprise », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 34, n° 5, p. 414-433.

**ST-PIERRE, J.** (2004). *La gestion du risque : comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

**ST-PIERRE, J. et R. BEAUDOIN** (2003). *Les décisions d'investissement dans les PME, comment évaluer la rentabilité financière*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

**SYNNOTT, T.W.** (2000). « Remaking the world financial system », *Business Economics*, vol. 35, n° 3, p. 42-54.

**TAN, K.C., S.B. LYMAN et J.D. WISNER** (2002). « Supply chain management : A strategic perspective », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, n° 5, p. 614-632.

**TCHANKOVA, L.** (2002). « Risk identification : Basic stage in risk management », *Environmental Management and Health*, vol. 13, n° 2, p. 290-298.

**ZSIDISIN, G.A., L.M. ELLRAM, J.R. CARTER et J.L. CAVINATO** (2004). « An analysis of supply risk assessment techniques », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 34, n° 5, p. 397-413.



# La mondialisation au prisme du Sud – De l'entreprise au territoire

## Cas d'étude de Bongou (Madagascar)

Tinasoa Razafindrazaka

### Objectifs pédagogiques

*La récente crise financière mondiale a ravivé l'intérêt pour l'entrepreneuriat, considéré comme un moteur essentiel de reprise économique (OCDE, 2012). D'où la pertinence de l'identifier en profondeur à cause des ambiguïtés le concernant. À la lecture du cas de Bongou (Madagascar), nous serons en mesure de concevoir les réalités de l'entrepreneuriat du contexte Sud: appropriation d'opportunité, gestion de risque, stratégie de marché à l'export, profil d'entrepreneur. Il nous fournira la capacité d'établir les liens structurants entre la stratégie entrepreneuriale à l'international et l'organisation d'une filière économique. C'est aussi un exercice d'apprentissage sur l'aménagement du développement territorial dans l'économie mondialisée.*

*La culture entrepreneuriale, un antidote à la pauvreté*, tel est le titre de l'ouvrage pédagogique écrit par Paul-Arthur Fortin ayant rencontré des échos auprès de l'auditoire de l'Institut de la francophonie pour l'entrepreneuriat (IFE), dont la vocation principale est de dispenser une formation permettant de : 1) créer ou reprendre une entreprise ; 2) innover au sein de l'entreprise (intrapreneuriat) ; 3) créer une activité de conseil en entrepreneuriat<sup>1</sup>.

L'implantation physique de cet institut dans la région de l'océan Indien, plus précisément à l'Île Maurice, fait en sorte que son auditoire est composé dans sa majorité des ressortissants des pays inclus dans ce que l'on qualifie de contexte Sud. Ce qualificatif Sud fait référence à une situation géographique (hémisphère Sud) et à une mesure de développement (pays en développement). Il est aisément compréhensible alors qu'un certain discours a attiré leur attention. D'autant plus que le titre de l'ouvrage est véhiculé comme slogan dans les pays en développement dans des reprises diversement variées suivant les décideurs politiques et économiques.

La culture entrepreneuriale y est alors assimilée à la création d'entreprises, d'où les mesures d'encouragement en ce sens afin de résorber le chômage qui constitue l'un des paramètres de la pauvreté. Constatant cette hausse de la création d'entreprise pour sortir de la précarité, dans les pays en développement, des études comparatives internationales<sup>2</sup> qualifient alors l'entrepreneuriat du Sud de nécessité pour sortir de la précarité, se distinguant de l'entrepreneuriat d'opportunité par besoin d'accomplissement selon la conception schumpétérienne observée dans les pays développés.

L'ouvrage précité fait part de quelques cas de développement de culture entrepreneuriale. Ces cas sont tirés des expériences observées dans différents territoires du Nord (Québec, Finlande, Nouvelle-Écosse) et dans

- 
1. Se référer au site <<http://www.ife.auf.org>> pour plus d'information.
  2. Voir, par exemple, les rapports produits par le Global Entrepreneurship Monitor (Bosma et Levie, 2009).

un pays émergent (Inde). Ce qui détonne, c'est l'absence de cas exemplaire du Sud. D'où la pertinence de produire un cas y afférant afin de compléter le répertoire des cas pédagogiques sur la culture entrepreneuriale, laquelle peut apprendre aussi bien de situations observées au nord qu'au sud des Tropiques.

Dans la perspective qui anime cet ouvrage collectif, soulignons que l'économie mondialisée s'ouvre aux petites et moyennes entreprises (PME), quelle qu'en soit la provenance. Mais face à ce mouvement d'ouverture, comment l'entrepreneuriat du Sud pourrait-il saisir ces opportunités mondiales dans la mesure où il émanerait d'une réaction au marché du travail plutôt que d'un désir de réalisation ? De là l'utilité de procéder à une étude permettant d'appréhender la capacité d'une PME du Sud à s'insérer dans l'environnement mondial.

Cette insertion dans l'économie globale signifie faire face à des mutations sur le plan mondial en s'appuyant sur les ressources locales. Comme le fait remarquer Porter (2003), les avantages compétitifs durables dans une économie globale sont souvent de caractère profondément local. Il faut alors comprendre comment l'entrepreneuriat du Sud, incarné par une PME, saura capitaliser sur les disponibilités locales pour en tirer bénéfice tout en cédant au local des retombées significatives. Autrement dit, si la mondialisation se réalise par le local, il importe d'envisager de quelle manière le local peut se développer par retour de manivelle ? Dans cet ordre d'idées, la mondialisation devient une opportunité de développement localisé dont la concrétisation serait attribuable, du moins en partie, à l'entrepreneuriat. Là encore, l'entrepreneuriat de nécessité du Sud possède-t-il cette capacité à mobiliser une telle opportunité ?

Cette contribution, qui consiste en un cas réel d'entreprise en contexte Sud, s'inscrit dans ces questionnements synthétisés par la problématique formulée de la manière suivante : de quelle façon l'entrepreneuriat du Sud peut-il saisir des opportunités pour intégrer l'économie mondialisée et contribuer, par la même occasion, au développement local ? Pour répondre à cette question, nous ordonnons nos propos en cinq temps.

Dans un premier temps, nous présentons les référents théoriques qui balisent nos réflexions. Dans un second temps, nous présentons brièvement la méthodologie adoptée, qui sera suivie de la présentation du cas d'étude proprement dit. Par la suite, nous procéderons à l'analyse du cas en regard de la littérature ainsi qu'à l'exposé de ses retombées managériales, scientifiques et pédagogiques.

## 1. Cadre théorique

D'emblée, il faut présenter la construction conceptuelle que nous faisons du terme « mondialisation ». Étymologiquement, la mondialisation vient du latin *mundis*, qui veut dire univers. De façon sommaire, la mondialisation est le processus d'ouverture de toutes les économies nationales sur un marché mondial. Le terme est apparu, en français, en 1964 dans le cadre des travaux économiques et géopolitiques pour désigner l'extension des marchés industriels au niveau des blocs géopolitiques, bien qu'il ne s'agisse pas d'un phénomène nouveau, mais de la poursuite d'une évolution amorcée depuis longtemps (Commission européenne, 1997, cité dans Thompson, 1999). Les définitions de la mondialisation abondent autant dans la littérature scientifique que dans la documentation professionnelle, créant ainsi une certaine ambiguïté dans l'usage du concept. Cependant, le consensus d'une association étroite du phénomène de mondialisation au commerce international semblerait être invariable.

S'inscrivant dans cette lignée consensuelle, la Commission européenne affirme que la mondialisation est un processus par lequel l'interdépendance entre les marchés et la production de différents pays s'accroît sous l'effet des échanges de biens et services ainsi que les flux financiers et technologiques (Commission européenne, 1997, cité dans Thompson, 1999, p. 160); et le Fonds monétaire international (FMI) de préciser qu'il s'agit d'une interdépendance économique croissante de l'ensemble des pays du monde, provoquée par l'augmentation du volume et de la variété des transactions transfrontalières de biens et de services

ainsi que des flux internationaux de capitaux, en même temps que la diffusion accélérée et généralisée de la technologie (MEDEF, 2004 dans St-Pierre et Trépanier, 2006).

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) affirme que la mondialisation renvoie à un processus dynamique et pluridisciplinaire d'intégration économique permettant aux ressources nationales de devenir de plus en plus mobiles à l'échelle internationale en même temps que s'accroît l'interdépendance des économies nationales (OCDE, 2005). Soulignons que l'élément qui préfigure la mondialisation est l'existence d'un marché mondial qui ne cesse d'évoluer, engendrant ainsi des changements en termes économiques et commerciaux. Ce marché mondial est générateur d'opportunités qui nécessitent des ajustements de la part des entreprises désireuses d'en tirer profit. Afin d'y parvenir, différentes stratégies entrepreneuriales sont susceptibles d'être déployées, dont l'internationalisation.

L'internationalisation se conçoit comme « une prise de décision et une élaboration de plans tactiques dans l'optique d'un élargissement de l'activité de la firme en dehors de ses frontières nationales » (Lecerf, 2006, p. 116). On peut dénombrer trois formes d'internationalisation : 1) les accords contractuels, 2) l'investissement direct à l'étranger, 3) l'exportation (Claver Cortès et Quer Ramon, 2003). Cette dernière serait la figure la plus répandue (Ramangalahy, 2001) en ce qu'elle constitue un moyen simple et sécuritaire de trouver des débouchés supplémentaires (Khayat, 2004). D'ailleurs, selon l'OCDE (2005), l'internationalisation recouvre surtout le développement des flux d'exportation.

Concrètement, l'exportation consiste en un transfert de biens ou de services au-delà des frontières nationales par des méthodes directes ou indirectes (Young *et al.*, 1989, cité dans Leonidou et Katsikeas, 1996). Elle se manifeste par une production centrée dans le pays d'origine à partir duquel se réalise le service sur les marchés internationaux moyennant

des transactions commerciales (Claver Cortès et Quer Ramon, 2003). L'exportation peut se réaliser directement, indirectement, ou de manière concertée (Mayrhofer, 2005).

À cause du fait qu'elle requiert moins de ressources tout en offrant plus de flexibilité dans la prise de décision (Leonidou *et al.*, 2007; Ortiz et Ortiz, 2008), l'exportation est adoptée par un grand nombre d'entreprises du Sud pour s'introduire dans le marché mondial. De manière générale, ces entreprises du Sud exportent les produits traditionnels attachés à des valeurs culturelles ou faisant la renommée du pays, parfois de la région d'origine. Elles exportent alors : 1) des produits de rente sans transformation (café, banane, vanille), 2) des ressources de sous-sol sans ou avec peu de transformation (minerai), 3) des produits artisanaux basés sur un savoir-faire traditionnel. Toutefois, avec l'évolution de technologie facilitant le transfert et l'absorption de connaissances, de plus en plus de PME du Sud exportent des produits innovants dont la compétitivité sur le marché mondial relève de compétences locales. C'est ce type de PME exportatrice qui intéresse davantage notre analyse parce qu'il constitue une clé d'entrée appropriée pour comprendre la problématique qui nous anime. Effectivement, le phénomène de mondialisation est le vecteur qui permet aux pays du Sud de ne plus être uniquement exportateurs de matières premières, mais aussi des produits à forte valeur ajoutée.

Au sein de ces PME particulières, le choix du secteur d'activité, du marché à attaquer ainsi que du savoir-faire innovant à développer incombe généralement à l'entrepreneur-dirigeant (St-Pierre, 2009). À propos du savoir-faire innovant, sa maîtrise nécessite de l'apprentissage au-delà de l'échelon individuel de l'entrepreneur-dirigeant qui pourrait se muter en un apprentissage organisationnel, voire collectif. Il s'agit alors pour l'entrepreneur-dirigeant de mobiliser des ressources humaines (personnel, fournisseurs), des ressources matérielles (équipement, infrastructure) et des ressources immatérielles (technologie, normes, brevets).

Selon les types d'activités, cet apprentissage collectif peut prendre des proportions dépassant largement l'envergure entrepreneuriale. Car si l'activité est très novatrice, la PME exportatrice doit instituer un réseau de collaborateurs externes afin de générer son offre commerciale sur le marché international. De ce réseau ainsi institué peut se construire un véritable système productif local qui sous-tendra à long terme l'exportation de l'entreprise. Lorsqu'une telle configuration est observable, l'on parlera de développement local induit de la mondialisation si l'on se réfère à Pecqueur (2000), qui conçoit le développement local comme l'ensemble des modalités d'adaptation et d'initiative autonome des producteurs de biens et services aux mutations planétaires. Ramenée à un schéma d'exportation, l'éclosion d'un système productif local orienté sur le marché à l'export traduit une capacité locale à s'adapter à l'économie mondialisée. En repoussant les réflexions dans les lignées du développement local par le global, nous pourrions nous mettre au diapason de Koop, Landel et Pecqueur (2010) affirmant que si ce système productif inclut des acteurs non publics (p. ex., la PME exportatrice, les employés, les fournisseurs, etc.) et s'articule sur divers échelons (local, national, mondial), le dynamisme qui sera issu de ce mouvement d'exportation serait envisagé comme significatif de développement territorial.

Quand bien même l'environnement local de l'exportation est assuré, la PME exportatrice doit aussi se conformer aux normes internationales, lesquelles réglementent le marché mondial : règles commerciales, règles politiques, règles de change, règles juridiques. Ces règles du marché régissent strictement les relations d'affaires dans le cadre de l'environnement international. Par contre, si des relations hors marché surviennent, habituellement au niveau local, les acteurs fonctionnent à l'aide des conventions. Nous entendons par conventions « des règles de type particulier, empreintes d'un certain arbitraire, la plupart du temps non assorties de sanctions juridiques, d'origine obscure et de formulation vague ou alors éventuellement précise, mais sans version officielle » (Favereau, 1994, p. 4).

En récapitulant sur tout ce qui est écrit ci-haut, le cadre théorique de cette contribution propose une lecture de la mondialisation au travers d'une PME exportatrice du Sud qui est apte à satisfaire les standards internationaux d'une activité innovante, tout en étant susceptible d'engendrer par son activité d'exportation un système productif local, qui prouverait alors une certaine capacité locale à saisir les opportunités occasionnées par l'économie mondialisée.

## 2. Méthodologie

Durant la réalisation d'une étude comparative de cinq territoires à l'échelle mondiale (Québec, France, Liban, Maroc et Madagascar), traitant de l'impact de l'internationalisation sur la performance des PME, nous étions amenée à réaliser des entrevues auprès de PME situées à Madagascar, une île emblématique du contexte Sud. Ces entrevues ont été conduites à l'aide d'une grille organisée autour de deux thèmes : 1) le profil de l'entreprise et de son dirigeant et 2) l'internationalisation de l'entreprise. Lors de ces entrevues, qui ont été réalisées en face à face avec les dirigeants de la PME et qui ont été enregistrées avec un accord préalable, le cas d'une PME travaillant dans l'exportation agroalimentaire a retenu notre attention parce qu'elle est porteuse de la problématique qui nous intéresse.

L'expérience vécue de cette PME est alors présentée sous forme d'étude de cas dont l'élaboration s'est effectuée à partir des données recueillies lors d'une entrevue d'une durée de 60 minutes, réalisée au mois de janvier 2009. Afin de disposer des informations plus complètes sur la PME en étude, des visites de ses installations ainsi que de celles de ses fournisseurs ont été effectuées.

Étant donné que la collecte de données initiale avait comme objectif d'alimenter une recherche sur l'impact de l'internationalisation sur la performance des PME, nous avons demandé la validation par correspondance électronique de la part des responsables de cette PME pour pouvoir rédiger

ce chapitre à partir des données partielles de l'entrevue réalisée en 2009. Il convient alors de noter que l'ensemble des données recueillies auprès de cette PME ne fait pas l'objet d'une exploitation intégrale dans la présente contribution.

### **3. Présentation du cas**

L'entreprise Bongou a été fondée par Josette Razafiarisoa (J.R.) en 1980 sous forme d'entreprise individuelle (EI). En 1985, elle a été transformée en société à responsabilité limitée (SARL). Elle a toujours œuvré dans l'agro-alimentaire. Son activité initiale, qui est toujours maintenue, consiste en une unité de vinaigrerie. À cette activité de vinaigrerie se sont ajoutées deux activités de nature innovatrice, principalement destinées au marché international. La première activité concerne la préparation de condiments tels que les cornichons en saumure, les pâtes de piments et d'ail, les achards de légumes et les brèdes séchées. La deuxième activité est la fabrication de foie gras et de dérivés de canard.

La transformation du statut de l'entreprise en SARL a été effectuée dans l'objectif de développer une activité internationale qui est l'exportation du foie gras. Bongou est le précurseur du foie gras à Madagascar. Elle est le leader dans ce secteur d'activité. La genèse de la fabrication de foie gras remonte à une proposition de deux ressortissantes françaises originaires de Toulouse à J.R. de se tourner vers cette opportunité plutôt que vers la fabrication de charcuterie qui était son projet d'extension de l'époque afin de gagner plus de marge commerciale. Afin de se familiariser avec la fabrication du foie gras, J.R. est allée suivre une formation auprès d'un spécialiste à Toulouse, France.

À Madagascar, la production de foie gras a commencé dans les années 1960, notamment à travers l'apprentissage introduit par un père jésuite dans la région de Behenjy, qui se trouve à 45 km de la ville d'Antananarivo, capitale du pays. En plus de ses 60 employés permanents, Bongou

collabore, sans contrat exclusif, avec 5 000 éleveurs-gaveurs de canards répartis dans des zones périphériques d'Antananarivo, dont la majorité sont concentrés à Behenjy.

Dans l'activité de canard gras, Bongou assure: 1) l'abattage de canards gras gavés, transportés vivants par les éleveurs-gaveurs, 2) la transformation et la conserverie de foie gras entier et de dérivés de canard (confits, magrets, cous farcis, cassoulet, saucisses, varangues) et 3) l'exportation directe de foie gras et de dérivés de canard.

Bongou s'approvisionne en canards gras gavés vivants chez des éleveurs-gaveurs auprès desquels elle prescrit des procédures de certification phytosanitaire. L'entreprise ne dispose alors ni d'une ferme d'élevage de canards mulards ni d'une infrastructure de gavage. Afin de régulariser cette chaîne d'approvisionnement en matière première, Bongou procède par des opérations de sensibilisation des agriculteurs afin de les intéresser à l'activité saisonnière d'élevage et d'engraissement de canards. L'élevage des canards se pratique en libre parcours dans les rizières et se combine avec la culture du riz. Le gavage est dit artisanal parce qu'il se fait manuellement. Les bocaux en verrine et les sachets sous vide nécessaires au conditionnement des produits finis sont importés de France par une centrale d'achat située à Antananarivo.

Bongou dispose d'un abattoir qui respecte la chaîne de froid (de l'abattage jusqu'à la conserverie) qui est la garantie d'une infrastructure normative dans le système de transformation agroalimentaire international. Ses installations répondent aux normes et réglementations de l'Union européenne dont elle a obtenu l'agrément d'exportation en 1990. Lors des préparatifs de cette demande d'agrément d'exportation vers cette zone économique et commerciale comptant près d'une dizaine de millions de consommateurs éventuels<sup>3</sup>, Bongou a recruté un consultant étranger de nationalité française pour l'aider dans le choix de l'équipement et du matériel importé essentiellement de France.

.....

3. Les données démographiques du site Web officiel de l'Union européenne font état de 500 millions d'habitants répartis dans les 27 pays membres en 2012.

Tout le plan du système de production est conforme aux indications de la réglementation de l'Union européenne, dont la vérification régulière et l'inspection inopinée sont assurées par les services vétérinaires d'Antananarivo. Le choix technologique de Bongou est effectué en conformité aux normes et standards européens.

En vertu de l'agrément obtenu en 1990, Bongou a pu exporter pendant sept ans (1990-1997) principalement du foie gras entier (cuit au torchon et au fruit suprême) et accessoirement des dérivés de canard en France, à l'Île de la Réunion, en Espagne et en Italie. Le premier contact à l'international de Bongou a été la participation, en 1988, à la foire internationale de Chaudron, une région réunionnaise, dont l'objectif est de présenter les produits et de prospecter des distributeurs. Depuis 1992, Bongou participe régulièrement à la foire bisannuelle appelée Salon international de l'agroalimentaire (SIAL) à Paris. Elle prend aussi part à d'autres foires internationales : Rouen, Japon, Italie.

En août 1997, la maladie du charbon de la viande de zébu a été dépistée à l'abattoir municipal d'Antananarivo, ce qui a entraîné l'embargo sur tous les produits carnés et les denrées animales de Madagascar, y compris le foie gras en tant que dérivé de viande de volailles, à destination de la zone Europe.

À partir de septembre 1997, il y a donc cessation de l'exportation de foie gras et de dérivés de canard vers l'Europe et l'Île de la Réunion, cette dernière étant un département français d'outre-mer (DOM). Cependant, l'agrément d'exportation accordé à Bongou demeure effectif pour les pays de l'Asie et de l'Afrique.

À la suite de l'embargo, Bongou a percé le marché de l'Île Maurice, qui est une île voisine de Madagascar, pour combler en partie la perte du marché de l'Île de la Réunion concernée par l'embargo. Jusqu'à ce jour, Bongou exporte à l'Île Maurice du foie gras et des dérivés de canard. Cette exportation est soumise à un permis d'importation délivré par les services vétérinaires de l'Île Maurice dont le renouvellement est conditionnel à une inspection annuelle de l'unité de production.

Des essais et des contacts vers différents sites d'exportation sont effectués. À la suite de sa participation au FODAV, au Japon en 2008, Bongou a été contacté par le bureau de liaison de la foire en vue d'exportation vers le Japon. Selon J.R., si le marché japonais présente des potentialités, il est assez éloigné des habitudes de consommation des Européens, qui sont les clients habituels de Bongou. Les importateurs japonais s'accommodent difficilement des pratiques d'affaires de Bongou. On peut citer également l'exportation de foie gras vers la ville de Santiago au Chili par un pilote d'avion qui a pu respecter la chaîne du froid. En 2006, Bongou a participé au *Trade Show* qui a eu lieu en Thaïlande pour prospecter le marché asiatique.

Depuis 2004, Bongou commercialise du foie gras et des dérivés de canard en bocal de verrine, en conserves et sous vide dans un magasin en sous-douanes de l'aéroport d'Antananarivo. Ce sont surtout les touristes qui ramènent du foie gras dans leur pays d'origine. Il s'agit alors d'une exportation déguisée. Cette distribution en sous-douanes a été obtenue à la suite d'un appel d'offres lancé par l'Administration aéroportuaire de Madagascar (ADEMA), ce qui conforte la position de leader de Bongou sur le marché local vis-à-vis de ses concurrents.

Malgré la restriction de l'exportation en Europe, 40 % des ventes de Bongou sont toujours réalisées à l'étranger. En effet, pour pallier la baisse de ventes entraînée par l'embargo, Bongou a diversifié ses produits et développé l'unité de préparation de condiments. Ce type de produit à base végétale n'est pas concerné par l'embargo qui interdit toute exportation à base de viande. Cette diversification de produits a permis à Bongou de maintenir son réseau de distributeurs en France, plus précisément à Paris et à Lyon. Les condiments exportés sont essentiellement destinés à la diaspora malgache en France, estimée comme étant la plus grande communauté malgache à l'étranger en termes d'effectifs.

La multiplication des grandes surfaces (supermarchés et hypermarchés), à Madagascar, a permis de résorber une partie des pertes sur l'exportation du foie gras. En effet, la communauté étrangère locale,

essentiellement composée de Français, estimés à 25 000 dans l'ensemble du pays, s'approvisionne dans ce genre de distribution et achète le foie gras considéré comme un produit de luxe à Madagascar, à cause de son prix élevé, qui est alors presque inaccessible pour une bonne partie de la population locale.

La fondatrice J.R. et sa fille Sahondra Rakotonirina (S.R.), qui possède un diplôme d'ingénieure agronome de France, se partagent les tâches d'administration de Bongou. J.R. assure le management et la relation avec les éleveurs-gaveurs, tandis que S.R. s'occupe de l'aspect production depuis son retour à Madagascar en 1985. Ces deux responsables de Bongou se perfectionnent en effectuant des stages en France, une ou deux fois par an. Ces perfectionnements touchent spécialement : 1) la conservation de foie gras, 2) la cuisson sous vide, 3) le sertissage et la conserverie des dérivés de canard.

Bongou a gagné deux trophées en qualité lors de ses participations dans les manifestations commerciales internationales. Le premier prix en qualité a été obtenu en Italie, en 1991. Une autre reconnaissance de la qualité a été reçue en 1991 à Madrid, Espagne.

La fondatrice de Bongou, J.R., demeure optimiste quant à l'évolution de son activité internationale bien que l'embargo ait eu des incidences sur la vente à l'exportation. Tant que les infrastructures de l'abattoir municipal d'Antananarivo ne sont pas réhabilitées, l'interdiction d'exporter des produits carnés vers la zone Europe est maintenue<sup>4</sup>. En 2009, des travaux ont été entrepris afin de réhabiliter l'abattoir municipal. À cause de la crise sociopolitique qui a eu lieu au pays, ces travaux sont arrêtés. Pour poursuivre l'exportation sur le marché étranger, J.R. a identifié deux marchés potentiels : l'Inde et Dubaï. Le tableau 9.1 présente la synthèse du cas d'étude Bongou, Madagascar.

.....

4. Notons qu'au mois de janvier 2011, l'embargo a été levé partiellement. L'autorisation d'exportation concerne les produits apicoles à base d'abeille.

**TABLEAU 9.1**  
Récapitulatif du cas Bongou, Madagascar

Période	Faits	Implications entrepreneuriales
1980	Création de l'entreprise individuelle.	Unité de vinaigrerie destinée au marché local.
1985	Modification en SARL.	Activités de foie gras ciblant le marché international.
1990	Obtention d'un agrément d'exportation vers l'Union européenne.	Stratégie de spécialisation du marché à l'export (France, Île de la Réunion).
Août 1997	Détection de la maladie du charbon dans l'abattoir municipal d'Antananarivo.	Abattoir non utilisé par Bongou.
Septembre 1997	Embargo des produits carnés malgaches auprès l'Union européenne.	Inaccessibilité du foie gras de Bongou aux marchés européens (France, Espagne, Italie) et au marché réunionnais.
1998	Délivrance du permis d'importation par les services vétérinaires de l'Île Maurice.	Stratégie de diversification du marché à l'export vers l'Île Maurice.
2004	Ouverture sur appel d'offres de magasin sous-douanes à l'aéroport international d'Antananarivo.	Résorption partielle de l'exportation à travers les achats des touristes en partance.
2009	Réhabilitation de l'abattoir municipal d'Antananarivo.	Reprise de l'exportation de foie gras vers l'Union européenne en cas de levée de l'embargo.

#### 4. Analyse et résultats en regard de la littérature

Dans la perspective de mise en évidence des apprentissages tirés du cas d'étude Bongou, nous procédons à son analyse en référence aux théories appropriées. Il s'agit alors de documenter le cas afin de démontrer ses contributions pédagogiques. Cet exercice se fait en trois divisions. Premièrement, nous analysons les comportements entrepreneuriaux, deuxièmement, nous

décortiquons les stratégies et contraintes à l'international au Sud et troisièmement, nous étudions l'équation entrepreneuriat/territoire dans le cadre de la mondialisation.

#### 4.1. La mondialisation et les PME : comportements entrepreneuriaux au Sud

En filigrane de ce cas, nous pouvons dresser un portrait d'un entrepreneur du Sud qui s'inscrit dans une nouvelle tendance de profils d'entrepreneurs. En effet, lors de l'étude à l'origine de la rédaction de ce chapitre, nous avons rencontré quatre entrepreneurs du Sud présentant des traits et des comportements similaires à ceux de la fondatrice de Bongou. Ici, J.R. se situe dans cette lignée de l'entrepreneur ayant le goût du risque poussant à prendre des initiatives. Ce goût du risque se manifeste de deux manières. D'une part, il y a la décision d'œuvrer dans un secteur d'activité innovateur, en l'occurrence le foie gras. D'autre part, il y a la décision d'exporter en France, dont le savoir-faire en foie gras est reconnu à l'échelle mondiale. L'idéal-type de l'entrepreneur est décrit à l'image d'une personnalité chargée d'héroïsme accomplissant des actions qui seraient hors de la portée du commun des mortels (Cunningham et Lischeron, 1991). Nous retrouvons ce profil en J.R., qui possède la capacité d'innover et d'affronter l'incertitude, ce qui constitue l'une des exigences des marchés internationaux (Pecqueur, 2000). L'histoire de J.R. montre aussi qu'elle entreprend à la fois pour combler ses besoins primaires et pour saisir une « opportunité » internationale. Cela permet de contredire l'argument qu'on entreprend au Sud uniquement pour survivre, démystifiant en même temps la PME du Sud en montrant ses capacités à être un acteur actif dans l'économie mondiale.

Par ailleurs, avant de se lancer dans l'activité du foie gras, J.R. a suivi une formation en France auprès d'un spécialiste afin d'acquérir le savoir-faire de base dans la production de foie gras. Les études d'ingénieur de S.R. en agroalimentaire s'inscrivent aussi dans l'acquisition de ce savoir-faire de haut niveau dans le domaine d'activité de l'entreprise. J.R. et S.R. se perfectionnent régulièrement en France. Le tout amène à admettre

l'existence d'une capacité d'apprentissage élevée au sein de Bongou. Cette capacité d'apprentissage est l'un des facteurs de réussite dans l'internationalisation des activités dans la mesure où elle est synonyme de l'habileté à s'ajuster aux changements générés par la mondialisation (Pecqueur, 2000; Fontagné, Gaulier et Zignago, 2008; Eckel et Neary, 2010).

On perçoit toujours cette propension à l'apprentissage dans le choix du circuit d'approvisionnement de la matière première de l'entreprise, qui est le canard gras gavé, précisons-le. Plutôt que de mettre en place une ferme d'élevage de canards mulards en y annexant une unité de gavage, Bongou a opté pour l'apprentissage des paysans aux métiers situés en amont de la production de foie gras. L'objectif visé est de vulgariser l'élevage de canard gras auprès de la paysannerie afin d'assurer la régularité de l'activité d'exportation. Cette logique d'apprentissage auprès des paysans répond à un souci d'optimiser le contrôle de dispositif local de l'exportation tout en minimisant les coûts des immobilisations et des infrastructures. Du coup, nous pouvons voir chez cette entrepreneure une stratégie de gestion des risques par la décision de confier à un acteur tiers une partie de l'activité plutôt que de tout capitaliser en interne, ce qui recoupe la théorie de l'avantage comparatif ou relatif développée par Ricardo (1817). Selon cet auteur, les pays ont intérêt à se spécialiser dans un secteur d'activité dans lequel leur productivité du travail est supérieure à celle des pays partenaires. Autrement dit, chaque pays devrait se spécialiser dans le secteur dans lequel il dispose d'un avantage relatif, c'est-à-dire là où son avantage en termes de productivité relative est le plus élevé, donc son désavantage, le plus faible. Cette théorie peut s'appliquer à tout acteur économique, de niveau méso-économique, voire micro-économique (entrepreneur, ménage, firme), qui possède un avantage comparatif d'efficacité de productivité dans une activité économique (Cassey, 2012; Sandretto, 2003; Deardorff, 2005). L'avantage comparatif repose sur le même principe que celui des qualifications professionnelles dans le monde de l'entreprise : même si une personne très qualifiée peut faire le travail d'une personne non qualifiée, l'entreprise n'a pas intérêt à ce qu'elle le fasse; inversement, si une personne non qualifiée fait moins bien le travail d'une personne qualifiée, elle gagne à se concentrer sur ce qu'elle sait faire.

C'est cette stratégie particulière d'approvisionnement qui explique le succès à l'international de Bongou et éclaire en même temps sur le démarrage de la filière canard gras dans les régions centrales de Madagascar. Premièrement, la conduite d'élevage et les techniques de gavage pratiquées par les paysans, qui sont constitutives du début du cycle de production, procurent des avantages concurrentiels à Bongou sur le marché étranger. Le début du cycle de production fait la différence par rapport aux produits concurrents. D'abord, l'élevage des canards à l'air libre tranche avec l'élevage en batterie. Ensuite, le gavage se fait à la main et non à la pompe. Enfin, l'alimentation animale des canards est dérivée de culture sans engrais chimique. Ces trois éléments sont à la source du goût distinctif du foie gras de Bongou parmi l'offre industrielle présente sur le marché international. Lors de dégustation à l'aveugle durant les participations au SIAL, des consommateurs gourmets et avisés savent toujours discerner cette différence gustative. Et de manière générale, les contrats avec les distributeurs internationaux sont signés à la suite du constat réel de l'offre particulière de Bongou parmi l'offre globale sur le marché international.

Deuxièmement, à cause de l'augmentation de la demande en canard gras gavé de Bongou, le nombre d'éleveurs et de gaveurs a été multiplié. Ce qui a favorisé une activité saisonnière différente de la riziculture séculaire, constitutive de l'activité principale de la paysannerie malgache, leur procurant ainsi des revenus supplémentaires. Des milliers de ménages paysans ont pu améliorer leurs conditions de vie en pratiquant l'élevage ou le gavage de canards mulards après la récolte du riz (de juin au décembre).

Troisièmement, cette intensification de l'activité de gavage a amené la hausse de la demande en maïs servant à l'alimentation animale. En atteste l'agrandissement des superficies cultivées en maïs à Sakay, une zone de culture de maïs située dans le Moyen Ouest de Madagascar, dans les années 1990 (DMD, 2003).

À la lueur de ce faisceau de faits, la stratégie d'exportation de Bongou a permis d'ériger un véritable système d'acteurs locaux incluant : a) les producteurs de maïs, b) les éleveurs de canards mulards, c) les gaveurs,

d) les collecteurs de canards gras gavés, ainsi que e) les transformateurs-exportateurs. À cause du prix à l'export avantageux, cette filière procure des revenus substantiels à tous les intervenants de tous les niveaux.

Dans cette perspective, une étude de la filière canard à Madagascar, éditée en décembre 2002 et coréalisée par le Centre d'information technique et économique (CITE) et HAONA SOA, pour le compte du Programme SAHA intercoopération<sup>5</sup>, a conclu que la filière malgache de foie gras a acquis la dimension de filière d'exportation à la suite des débouchés internationaux découverts par Bongou. En effet, bien que l'élevage de canard gras ait été introduit à Madagascar dans les années 1960, l'activité d'exportation de foie gras et de dérivés de canard n'a commencé que dans les années 1980 par Bongou. Auparavant, la production locale en quantité marginale était destinée à quelques restaurateurs locaux et à des consommateurs étrangers ayant l'habitude d'en consommer dans leur pays d'origine.

Remarquons ici que nous faisons usage de la notion de filière dans l'analyse du cas de Bongou alors qu'elle n'est pas appelée par notre cadre théorique. Cela se justifie par le fait que la documentation technique disponible sur le foie gras procède analytiquement par cette notion de filière. Expliquons alors que la notion de filière s'intéresse aux différents stades de l'élaboration d'un produit, du producteur jusqu'au consommateur. Elle a été développée par des institutions françaises de recherche : l'Institut national de la recherche agronomique (IRD) et le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD). D'après ses tenants, la notion de filière s'applique mieux dans le contexte du Sud, c'est la raison pour laquelle elle est fréquemment utilisée dans le cadre des projets d'aide aux pays en développement (Griffon, 1990; Tallec et Bockel, 2005).

.....

5. Il s'agit d'un programme d'appui au développement rural financé par la coopération suisse. Ce programme intervient dans la gouvernance locale et dans l'économie locale.

#### 4.2. La mondialisation et les PME : stratégies et contraintes à l'international au Sud

Concernant les aspects stratégiques, le cas de Bongou est révélateur des contraintes subies par les PME dans l'exportation. On peut en inventorier trois, les plus décisives pour la pérennisation des activités internationales. En premier lieu, l'exportation de foie gras est soumise à un agrément dont certains éléments échappent au contrôle de Bongou. Quand bien même Bongou ait rempli les conditions pour exporter en Europe, elle a dû cesser ses activités vers son principal marché international à cause de l'embargo, qui est conséquent au dépistage d'une maladie animale (la maladie du charbon) dans l'abattoir municipal par lequel ses matières premières ne transitent même pas. En plus, cette maladie ne touche pas la viande de canard, le principal métier de Bongou. Bongou ne dispose pas de moyens de pression, ni auprès des autorités nationales (pour réhabiliter), ni auprès des autorités européennes (pour expliquer qu'elle dispose de son propre abattoir). Précisons que des travaux de réhabilitation de l'abattoir municipal, entrepris en 2009, ont été suspendus à cause des événements politiques.

En second lieu, étant donné que l'apprentissage au sein de la filière foie gras ne résulte pas d'un contexte de formation technique structurée, mais plutôt d'une approche par sensibilisation, la transmission du savoir se fait alors par appropriation tacite. Si cette transmission tacite du savoir a permis une organisation rapide et facile de la filière d'exportation au niveau local, elle n'en demeure pas moins un risque pour l'entreprise-exportatrice sur le plan mondial. En effet, le savoir tacite est souvent non codifié. Or le marché mondial est réglementé par des standards stricts et des normes codifiées. Dans le domaine international de l'agroalimentaire, l'exigence de la présence de traçabilité signale cette stricte codification. À long terme, la certification phytosanitaire (vermifération et prophylaxie) exigée par Bongou auprès des éleveurs-gaveurs avant l'abattage des canards gras, ne suffirait pas à consentir une qualité à l'export de sa production.

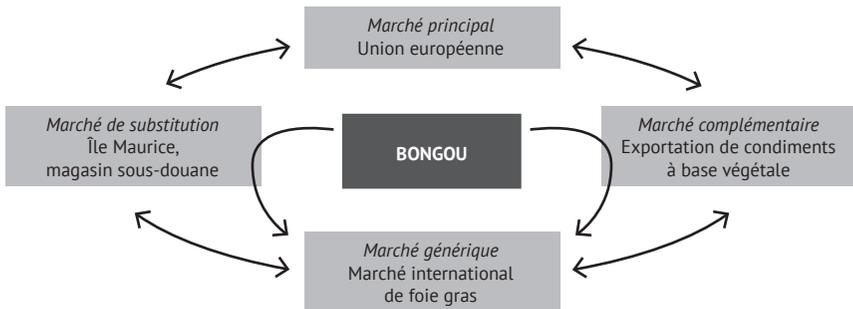
En troisième lieu, Bongou a privilégié les marchés européens, notamment celui de la France, pour ses activités internationales. Cette stratégie peut être motivée par quatre raisons : 1) la maîtrise du marché français, 2) la connaissance des habitudes des consommateurs et des distributeurs, 3) la maîtrise des procédures douanières, 4) les facilités de communication. Elle trouve aussi son explication dans les relations commerciales traditionnelles entre la France et Madagascar. La stratégie de spécialisation de marché convient au segment de niche auquel appartient l'exportation de foie gras malgache en France, un pays qui inscrit légalement cette spécialité culinaire comme faisant partie de son patrimoine culturel et gastronomique<sup>6</sup>. Elle permet de réduire l'incertitude à laquelle toute entreprise exportatrice novice se confronte, tout en procurant une bonne connaissance du marché international. Pour acquérir une taille critique sur le marché étranger, une telle stratégie est efficace. En contrepartie, elle crée une restriction à un périmètre rétréci de l'internationalisation alors que l'étendue des portefeuilles d'opportunités dégagées par l'économie mondialisée est large.

Paradoxalement, relevons le fait que l'embargo a été déterminant dans la suite de l'internationalisation de Bongou. À cause de l'inaccessibilité des produits carnés aux marchés européens, Bongou a opéré une triple réorientation stratégique : 1) diversification de produit (les condiments à base végétale pour la diaspora malgache en France), 2) recentrage de marché (exportation à l'Île Maurice), 3) élargissement du circuit de distribution (commercialisation en sous-douane). Elle s'est lancée également à la conquête des marchés hors continent européen (Afrique, Asie, Amérique du Sud). Ces bouleversements stratégiques se sont déroulés avec la préservation de la position marketing de Bongou : produire du foie gras de qualité export donc destiné à des consommateurs mondiaux. Ce qui serait assimilable, dans une certaine mesure et à un niveau entrepreneurial, à la théorie économique dite stratégie de substitution, adoptée dans les pays en voie de développement (Afrique, Amérique latine), constitutifs de

.....  
6. Voir Article L654-27-1 du Code rural français créé par la loi 2006-11 du 5 janvier 2006.

ce que nous caractérisions comme le Sud, durant les années 1960 et 1970 (Baer, 1972). Certains auteurs ont tenté d'appliquer cette théorie à l'échelle de l'économie régionale (Persky, Ranney et Wiewel, 1993). Par ailleurs, ces réorientations de marché peuvent être lues sous la loupe de quatre composantes de la structuration de marché (Lendrevie, Levy et Lendon, 2006) : marché générique, marché principal, marché de substitution, marché complémentaire. Nous présentons dans la figure 9.1 la structuration du marché de Bongou, Madagascar.

**FIGURE 9.1**  
Structuration du marché de Bongou, Madagascar



Ces réorientations stratégiques réaffirment le goût du risque de la fondatrice J.R., entraînant sa forte capacité d'adaptation et l'amenant à amorcer des innovations tant en termes de produits qu'en termes de marchés. Disposant d'un agrément CEE pour l'exportation, les produits de Bongou sont réputés conformes aux normes européennes et, par extension, aux standards d'hygiène internationaux. Cela a facilité l'accès au marché de l'Île Maurice, même si ce pays a imposé des critères différents à satisfaire pour desservir son marché. Finalement, Bongou a su s'affranchir

de sa dépendance au marché traditionnel français<sup>7</sup> tout en maintenant son positionnement stratégique consistant à « *fournir un produit exotique respectant des normes d'hygiène internationales et fait dans la véritable tradition gastronomique* », précise J.R.

Ce positionnement international affiché fait preuve du modèle d'affaires de classe mondiale de Bongou. Les deux responsables, J.R. et S.R., se répartissent les tâches managériales en fonction de la nature des fonctions utiles pour concrétiser efficacement ce modèle d'affaires international. J.R. s'occupe de l'intégration en amont (relation avec les éleveurs-gaveurs afin de créer l'aspect exotique) et de l'intégration en aval (participation à des manifestations commerciales à l'international) du marché mondial. S.R. est responsable de la production, dont la formation en ingénierie à l'étranger cautionne le niveau international du foie gras produit par l'entreprise.

#### 4.3. La mondialisation et le développement local : équation entrepreneuriat/territoire

En vue de décrypter la façon dont l'entrepreneuriat du Sud saisit des opportunités pour intégrer l'économie mondialisée et en faire bénéficier leur environnement local, nous procédons à une analyse à double strate, dont la première se rattache à l'entrepreneuriat proprement dit et la seconde se relie au développement local.

Sur le plan entrepreneurial, relevons que la reconnaissance d'une filière d'exportation de foie gras suppose l'existence de plus d'une entreprise exportatrice pour la soutenir. En ce sens, l'étude de la filière canard gras précédemment citée fait mention de la création de deux entreprises exportatrices (BEKA et FGM) dont la production est destinée exclusivement à la France, après l'entrée de Bongou sur le marché étranger. Cet accroissement

.....

7. D'après un rapport des services vétérinaires de Madagascar, à partir de 2001, Bongou demeure la seule entreprise du pays à exporter du foie gras malgache à l'étranger.

des entreprises exportatrices pourvoit à la disponibilité du système d'offre du foie gras malgache sur le marché international (Le Roy et Guillotreau, 2002). De là, l'on en déduit une certaine capacité collective de l'entrepreneuriat local à s'emparer d'une opportunité mondiale. Dès lors, l'échelle d'analyse change de niveau. Au lieu de l'entrepreneuriat individualisé, l'entrepreneuriat devient interorganisationnel, transcendant les firmes et la notion de secteur au sens de l'économie industrielle (Yami, 2006). Sans pouvoir parler expressément d'entrepreneuriat collectif puisqu'aucune preuve formelle ne le témoigne, on peut néanmoins repérer une esquisse de stratégie agglomérée, c'est-à-dire une association indirecte entre entreprises concurrentes formant un ensemble du fait de leur dépendance vis-à-vis de ressources communes (Astley et Fombrun, 1983; Fourcade, 2008). D'un côté, l'ensemble des entreprises exportatrices de foie gras dépendent des canards élevés et gavés par les paysans. De l'autre, Bongou n'entretient aucune exclusivité contractuelle avec ces paysans, nonobstant son implication active dans la vulgarisation de l'élevage du canard gras.

Sur le plan territorial, consécutivement à la croissance de la filière d'exportation, d'autres zones inhérentes à la production de foie gras ont émergé. Chaque zone émergente se spécialise sur une composante particulière du système productif. Behenjy est devenue la principale zone de gavage avec cinq associations de gaveurs qui se sont regroupés dans le but d'organiser l'achat collectif de maïs (DMD, 2003). Andramasina, une région située dans la partie Est d'Antananarivo, devient une zone de production de canards mulards et fournisseur principal des gaveurs de Behenjy. Ivato et Ambohidratrimo, deux régions sises dans la partie nord-est d'Antananarivo, sont identifiées en tant que zones de gavage et de transformation. Notons que le siège social et l'usine de transformation de Bongou y sont implantés. Là encore, on se gardera de prétendre à l'existence d'un territoire du foie gras porteur d'une dynamique d'acteurs située (Deffontaines, Marcelpoil et Moquay, 2001), même si les esquisses des contours d'un espace géographique et entrepreneurial en devenir sont perceptibles. Le tableau 9.2 résume l'élaboration de la filière d'exportation de foie gras malgache à partir de la décision d'exportation de Bongou.

**TABLEAU 9.2**  
Élaboration de la filière d'exportation de foie gras malgache

Filière	Lieu
Vulgarisation de l'élevage de canards gras	Bongou
Exportation de foie gras	Bongou
Multiplication des entreprises exportatrices	BEKA, FGM
Spécialisation en zone de gavage	Behenjy
Émergence de zone d'élevage de canards mulards	Andramasina
Apparition de zones de transformation	Ivato, Ambohidratrimo
Accroissement de la culture de maïs	Sakay

## 5. Retombées managériales, retombées scientifiques et retombées sur la formation

D'entrée de jeu, il a été prétexté que l'entrepreneuriat du Sud était un entrepreneuriat de nécessité. Le cas présenté est loin de documenter cette lecture. Sa présentation auprès de la communauté académique est alors plus que légitime en ce qu'il permet de voir une entrepreneure preneuse de risques, opportuniste, mais aussi dotée d'un bon jugement et d'une forte capacité d'apprentissage. Nous détaillons ci-après les retombées issues de l'analyse de Bongou.

### 5.1. Les retombées managériales

Sans prétendre à aucune généralisation, le cas de Bongou donne un aperçu des conditions d'internationalisation en contexte Sud. Autant les facteurs de succès que les contraintes subies y sont décelés. Cependant, il faut nuancer que si Bongou illustre le contexte Sud, elle ne le caractérise pas. Le contexte du pays, du marché et du produit doit être pris en compte dans l'appréciation des pratiques d'affaires dévoilées par le cas. N'empêche que Bongou peut être d'un intérêt stratégique général pour les entrepreneurs-dirigeants

de PME. À cet effet, elle sert aux entrepreneurs du Sud à mieux comprendre les paramètres de compétitivité si l'on veut être en accord avec les nouvelles règles d'une économie mondialisée (St-Pierre, 2009). Du côté des entrepreneurs du Nord, ils peuvent y entrevoir des réalités entrepreneuriales inhabituelles à leurs pratiques avec lesquelles ils seront obligés de composer en cas de partenariat avec des entreprises dans les pays en développement pour l'internationalisation de leurs activités.

En termes de comportements managériaux, J.R., la fondatrice de Bongou, conforte la littérature qui reconnaît que la réussite de l'internationalisation est liée aux compétences et connaissances du dirigeant (St-Pierre et Trépanier, 2006). Le dirigeant joue un rôle prépondérant dans la conduite de l'entreprise par sa volonté de mener l'organisation vers la réussite alors que l'environnement est complexe et incertain.

Toujours sur la capacité stratégique, l'économie mondialisée évolue au rythme d'un changement rapide et perpétuel, l'entreprise aspirant à une dimension internationale ne peut se soustraire en permanence à cette force de changement; il importe alors de disposer d'une grande capacité d'adaptation au nouvel environnement et de réactions à ce même environnement qui peut être hostile (Freeman et Cavusgil, 2007; St-Pierre, 2009). Il existe diverses manières de développer cette capacité d'innovation. Ici, l'innovation s'entend comme le processus qui permet d'extraire une valeur économique à partir d'un savoir en générant, en développant et en concrétisant des idées dans le but de produire des biens, des procédés et des services nouveaux ou considérablement améliorés (Conference Board du Canada, 2012<sup>8</sup>). À partir de cette définition générique, l'on s'inspirera des mesures de redéploiement opérées par Bongou en contournant l'embargo des produits carnés par des produits à base végétale et en se tournant vers l'île Maurice pour ne pas cesser l'activité d'exportation. En effet, du point de vue de l'entreprise, l'innovation est une stratégie de

.....  
8. Conference Board du Canada, septembre 2012 <<http://www.conferenceboard.ca/CBI/Innovation.aspx>>.

distinction permettant de créer ou de maintenir une différence avec la concurrence et d'établir des affinités avec une classe ancienne ou nouvelle de consommateurs (Trépanier, 2012).

## 5.2. Les retombées scientifiques

Peu d'études empiriques ont été consacrées aux phénomènes de l'internationalisation dans le contexte Sud. Or la mondialisation ne se limite pas uniquement aux réalités des pays développés et des pays émergents (Leonidou, 2004). Les pays en développement constituent des creusets de faits inédits pouvant alimenter le champ des connaissances. Le cas de Bongou contribue à l'avancement des connaissances en mettant à jour des pratiques d'affaires méconnues, voire ignorées. Pareil apport empirique concourt à élargir l'horizon de l'analyse scientifique des comportements des PME dans les activités internationales.

Quant à la documentation scientifique relative à la relation entre l'entreprise et les territoires dans l'intégration du local au global dont les modalités sont discutées à travers l'examen de ce cas, elle se trouve ici enrichie d'une expérience qui renseigne sur l'émergence d'un système productif local à partir d'une décision entrepreneuriale d'exportation. En effet, dans les liens entre la mondialisation et les dynamiques territoriales, les analyses s'intéressent davantage au classique aspect macro-économique de cette relation (Nivoix et Audebert, 2010). Or si l'on veut approfondir l'équation mondialisation/territoire, une relecture dans un aspect micro-économique, notamment une entrée par la firme est pertinente (Bouba-Olga, Ferru et Guimond, 2012). D'ailleurs, selon Martin et Sunley (2007), cette littérature souffre de l'absence d'analyses basées sur l'organisation interne de l'entreprise qui « se trouve au cœur des contradictions et des rapports de force qui se nouent entre mondialisation et territoires » (Daviet, 2004, p. 68).

### 5.3. Les retombées sur la formation

Du point de vue pédagogique, la rédaction de ce cas permet de compenser la lacune constatée quant à l'insuffisance, voire l'inexistence de cas d'étude sur l'environnement économique mondialisé en provenance des pays en développement. Pourtant, ces pays n'échappent pas aux pressions exercées par cet environnement très mouvant obligeant des mises à niveau permanentes des formations et surtout une meilleure adéquation des enseignements dispensés aux réalités locales.

L'expérience de Bongou informe sur les modalités d'internationalisation et sur les stratégies d'exportation. En contexte de formation, le cas qui en est tiré s'analyse en tant que cas d'école dont les faits rapportés peuvent faire l'objet de diverses intelligibilités.

Sans affirmer le renversement du cloisonnement classique de l'entrepreneuriat (de nécessité versus d'opportunité) envisagé sur caricature géographique (Nord/Sud), force est d'admettre que cette séparation est de plus en plus récusable à cause des modifications dues au mouvement de la mondialisation. La mise à jour des connaissances et du savoir en fonction de ces modifications requiert alors d'entamer la révision des manuels pédagogiques afin de tenir compte des évolutions des conditions d'entrepreneuriat et d'y inscrire des faits nouveaux beaucoup plus en phase. Agissant ainsi, on enlèvera des visions erronées qui pourront empêcher les entrepreneurs du Nord de nouer des partenariats avec les entrepreneurs du Sud.

Au sortir de cette étude de cas instrumental, c'est-à-dire fournissant une nouvelle compréhension d'un phénomène donné (Stake, 1994), la matière à réflexion se situe dans la continuité de rédaction des contributions sur des pays en développement afin d'étoffer le registre d'outil pédagogique.

## Conclusion

Le phénomène de mondialisation s'amplifie autant dans ses formes que dans ses forces. Il procure un cadre nouveau d'opportunités, mais impose en même temps une multitude de menaces. Si l'économie de plus en plus élargie est porteuse d'occasions variées et originales, en contrepartie, l'environnement d'affaires devient très concurrentiel. Le contexte et les conditions d'entrepreneuriat évoluent avec l'abolition, du moins virtuelle, des frontières. Ce qui mettrait alors sur un pied d'égalité l'entrepreneuriat, qu'il soit du Sud ou du Nord. Se convertir à cette économie mondiale est à la portée de tous, mais il y a des exigences à respecter, des capacités à renouveler, des pratiques à adopter, des connaissances à acquérir et des stratégies à développer. Avec cette conjoncture mondiale, l'internationalisation des activités dont la forme la plus accessible est l'exportation devient un facteur de croissance pour une PME. Le choix stratégique d'exporter résulte d'une volonté proactive de pénétrer le marché international. Sur cette lancée alors, l'entrepreneuriat à l'international ne peut être que l'entrepreneuriat d'opportunité si l'on souhaite être compétitif.

Au final, le paradoxe de la mondialisation fait que la pénétration de ce marché mondial passe par la maîtrise de l'environnement local autant interne qu'externe à l'entreprise. Si une telle démarche aboutit, l'exportation bénéficiera autant à l'entreprise qu'à l'environnement local. L'économie mondiale aurait ainsi participé à l'amélioration de la performance de l'économie territoriale.

## Question

Lors de la conférence d'ouverture (1<sup>er</sup> mars 2011) du programme de printemps des Mardis de l'innovation, donnée au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) sous l'égide de l'Institut européen de stratégies créatives et d'innovation (IESCI)<sup>9</sup>, cette question a été soulevée : Quelle place pour l'entrepreneuriat dans les modèles de référence ? Des réactions variées pouvant être contradictoires selon les angles d'approche sont envisageables devant un tel questionnement. Retenons celle de Marc Giget<sup>10</sup>, qui y répond de manière inusitée. En effet, ce professeur récuse le statut de référence en entrepreneuriat des États-Unis accordé par certains organismes, en le qualifiant plutôt d'un entrepreneuriat de plus en plus de survie, notamment pour sortir des séquelles de la crise financière de 2008 et dont le taux d'échec est élevé. Il rejette également toute idée de référence au modèle d'autoentrepreneuriat français. Dans la mise en évidence d'un véritable modèle de l'entrepreneuriat de croissance et créateur d'emploi qu'il faut promouvoir, Marc Giget affirme que le « renouveau arrive des pays émergents » et pour illustrer ses propos, il cite en exemple la dynamique entrepreneuriale du Brésil reposant sur la formation à la culture entrepreneuriale.

1. À la lumière des faits vécus par Bongou, dans quelle mesure pourrions-nous associer à ce renouveau les pays en développement ?

.....

9. Pour plus de détails, voir le site <<http://www.mardis-innovation.fr>>.

10. Professeur au CNAM.

## Bibliographie

- ASTLEY, W.G. et C.J. FOMBRUN** (1983). « Collective strategy : Social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.
- BAER, W.** (1972). « Import substitution and industrialization in Latin America. Experiences and interpretation », *Latin American Research Review*, vol. 7, n° 1, p. 95-122.
- BOSMA, N. et J. LEVIE** (2009). *2009 Global Report*, s.l., Global Entrepreneurship Monitor.
- BOUBA-OLGA, O., M. FERRU et B. GUIMOND** (2012). « Organisation des activités et dynamiques territoriales : éléments d'analyse et application aux bassins de Cognac et de Châtellerauld », *Revue d'économie régionale et urbaine*, 2 avril, p. 173-191.
- CASSEY, A.J.** (2012). « An application of the Ricardian trade model with trade costs », *Applied Economics Letters*, vol. 19, p. 1227-1230.
- CLAVER CORTÈS, E. et D. QUER RAMON** (2003). « L'investissement direct à l'étranger de la petite et moyenne entreprise : la PME multinationale », *Revue internationale PME*, vol. 16, n° 1, p. 105-132.
- CUNNINGHAM, J. et J. LISCHERON** (1991). « Defining entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, vol. 29, n° 1.
- DANS LES MÉDIAS DEMAIN – DMD** (2003). Hebdomadaire, n° 90-838, 21 novembre, p. 6.
- DAVIET, S.** (2004). « L'entreprise entre territoire et mondialisation », *Entreprise et histoire*, vol. 1, n° 5, p. 58-68.
- DEARDORFF, A.V.** (2005). « How robust is comparative advantage », *Review of International Economics*, vol. 13, n° 5, p. 1004-1016.
- DEFFONTAINES, J.-P., E. MARCELPOIL et P. MOQUAY** (2001). « Le développement territorial : une diversité d'interprétations », dans S. Lardon, P. Maurel et V. Piveteau (dir.), *Représentations spatiales et développement territorial*, Paris, Hermès, p. 39-56.
- ECKEL, C. et P. NEARY** (2010). « Multi-product firms and flexible manufacturing in the global economy », *Review of Economic Studies*, vol. 77, n° 1, p. 188-217.
- FAVEREAU, O.** (1994). « Règles, organisation et apprentissage collectif : un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes », dans A. Orléan (dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses universitaires de France, p. 113-137.
- FONTAGNÉ, L., G. GAULIER et S. ZIGNAGO** (2008). « Specialization across varieties and North-South Competition », *Economic Policy*, vol. 23, n° 53, p. 51-91.
- FOURCADE, C.** (2008). « Des dynamiques territorialisées novatrices : le cas des PME agroalimentaires », *Revue d'économie régionale et urbaine*, 2 juin, p. 193-210.
- FREEMAN, S. et S.T. CAVUSGIL** (2007). « Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms : A study of accelerated internalization », *Journal of International Marketing*, vol. 15, n° 4, p. 1-10.
- GRIFFON, M.** (dir.) (1990). « Présentation du séminaire », dans M. Griffon (dir.), *Économie des filières en régions chaudes : formation des prix et échanges agricoles*, actes du X<sup>e</sup> Séminaire d'économie et de sociologie, Montpellier, 11-15 septembre 1989, p. 1-4.

- KHAYAT, I.** (2004). « L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative », *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, 7<sup>e</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27-29 octobre.
- KOOP, K., P.-A. LANDEL et B. PECQUEUR** (2010). « Pourquoi croire au modèle du développement territorial au Maghreb ? Une approche critique », *EchoGéo*, n° 13, <<http://echogeo.revues.org/12065>>.
- LE ROY, F. et P. GUILLOTREAU** (2002). « Entreprendre avec ses concurrents : le cas du développement de la pêche au thon tropicale française », XI<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, Paris, juin.
- LECERF, M.** (2006). *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation*, Paris, L'Harmattan.
- LENDREVIE, J., J. LEVY et D. LENDON** (2006). *Mercator : théorie et pratique du marketing*, 8<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod.
- LEONIDOU, L.C.** (2004). « An analysis of the barriers hindering small business export development », *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n° 3, p. 279-302.
- LEONIDOU, L.C. et C.S. KATSIKEAS** (1996). « The export development process : An integrative review of empirical models », *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 3, p. 517-551.
- LEONIDOU, L.C., C.S. KATSIKEAS, D. PALIHAWADANA et S. SPYROPOULOU** (2007). « An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export », *International Marketing Review*, vol. 24, n° 6, p. 735-770.
- MARTIN, R. et P. SUNLEY** (2007). « Complexity thinking and evolutionary economic geography », *Journal of Economic Geography*, vol. 7, n° 5, p. 573-601.
- MAYRHOFER, U.** (2005). « Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises », *Gestion*, vol. 29, n° 4, p. 15-22.
- NIVOIX, S. et C. AUDEBERT** (dir.) (2010). *Les territoires et mondialisation*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES – OCDE** (2005). *Manuel de l'OCDE sur les indicateurs de la mondialisation économique*, Paris, Éditions OCDE.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES – OCDE** (2012). *Panorama de l'entrepreneuriat 2012*, Paris, Éditions OCDE.
- ORTIZ, J.A. et R.F. ORTIZ** (2008). « Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises : une proposition intégrative », *Revue internationale PME*, vol. 21, n° 2, p. 9-42.
- PECQUEUR, B.** (2000). *Le développement local*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Syros.
- PERSKY, J., D. RANNEY et W. WIEWEL** (1993). « Import substitution and local economic development », *Economic Development Quarterly*, vol. 7, n° 1, p. 18-29.
- PORTER, M.E.** (2003). « The economic performance of regions », *Regional Studies*, vol. 37, p. 549-578.
- RAMANGALAHY, C.F.E.** (2001). *Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices : une étude empirique*, thèse de doctorat, École des Hautes Études commerciales de Montréal, Montréal.

- RICARDO, D.** (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*, Londres, John Murray et Albemarle-Street.
- SANDRETTO, R.** (2003). « Les analyses du commerce international à l'heure de la mondialisation », *Les cahiers français*, vol. 315, juillet-août, p. 62-68.
- STAKE, R.E.** (1994). « Case studies », dans C. Denzin et Y. Lincoln (dir.), *Handbook of Qualitative Research*, Newcastle, Sage, p. 236-247.
- ST-PIERRE, J.** (2009). « Mondialisation et PME : internationalisation des PME comme solution », document de réflexion et compte rendu de discussion avec des dirigeants de PME manufacturières, Trois-Rivières, Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises et Institut de recherche sur les PME.
- ST-PIERRE, J. et M. TRÉPANIÉ** (2006). « Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques : réactions des PME québécoises », *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, XIII<sup>e</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, 25-27 octobre.
- TALLEC, F. et L. BOCKEL** (2005). *L'approche filière. Analyse fonctionnelle et identification des flux*, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, EASYPol, Module 043.
- THOMPSON, G.** (1999). « Introduction : situer la mondialisation », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 160, juin, p. 159-174.
- TRÉPANIÉ, M.** (2012). « Interagir pour innover », note de cours GIP-6014 : *L'innovation comme processus social et interactif*, automne.
- YAMI, S.** (2006). « Fondements et perspectives des stratégies collectives », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 167, p. 91-104.

# Les auteurs

.....

**Kadia Georges AKA** est doctorant à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Sa thèse porte sur l'étude de processus d'innovations durables en contexte de PME dans une perspective socioconstructionniste. Il a présenté plusieurs communications et publié quelques articles scientifiques et chapitres d'ouvrages collectifs en rapport avec ce sujet et d'autres comme le développement durable et la responsabilité sociale des PME. Il est membre du Laboratoire de recherche sur le développement durable en contexte de PME et rédacteur pour le site de veille informationnelle Vigie-PME.

<kadiageorges.aka@uqtr.ca>

**Joris DESMARES-DECAUX** est détenteur d'un MBA en gestion internationale des PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières et d'un Master II en Affaires internationales et PME de l'Université de Rennes 1 (France). Ses intérêts de recherche s'orientent sur l'internationalisation des PME avec une prédominance pour les entreprises se déployant à l'étranger très tôt après leur création (entreprises à internationalisation rapide et précoce). Au sein de l'Institut de recherche sur les PME (INRPME), il a participé à plusieurs travaux scientifiques en tant qu'assistant de recherche ainsi qu'à la conception d'outils diagnostiques particuliers permettant aux PME d'évaluer leurs capacités à s'engager et œuvrer sur les marchés internationaux.

<joris.desmares-decaux@hotmail.com>

**Jalal EL FADIL** détient un doctorat en administration des affaires de l'Université du Québec à Trois-Rivières et est actuellement chercheur postdoctoral à l'Institut de recherche sur les PME. Il est membre du Centre de recherche interdisciplinaire sur les PME et l'entrepreneuriat (CRIPMEE). Sa thèse traite de l'identification et de la gestion des risques

de la sous-traitance manufacturière en Chine. Ses intérêts de recherche portent sur les risques et les pratiques utilisées pour les gérer ainsi que sur les stratégies d'internationalisation, l'entrepreneuriat dans le monde et les projets d'investissement international, surtout dans les pays émergents.

<jalal.elfadil@uqtr.ca>

**Loyda GOMEZ SANTOS** est doctorante en sciences de gestion à l'Université de Lorraine et membre du Centre européen de recherche en économie et finances (CEREFIGE, Université de Lorraine). Sa recherche porte sur le développement de l'entrepreneuriat à l'université et la contribution de la méthode des cas. Elle a été enseignante à la Universidad del Rosario en Colombie ainsi que directrice du programme en licence de gestion d'entreprises dans la même université.

<loydagomezsantos@gmail.com>

**Pierre-Marc GOSSELIN** est professeur au Département de sociologie et d'anthropologie de l'Université d'Ottawa. Au moment de l'étude dont il est question dans le présent recueil, il était doctorant au Département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il s'intéresse tout particulièrement aux questions entourant l'innovation dans les entreprises: sociologie de l'innovation, sociologie des réseaux et management de l'innovation.

<pierre-marc.gosselin@uottawa.ca>

**Izold GUIHUR** détient un doctorat en administration et est professeure en management à l'Université de Moncton, au Nouveau-Brunswick. Inspirée d'un passé industriel en sidérurgie à titre d'ingénieure métallurgiste, elle s'intéresse à l'entrepreneuriat et à l'innovation, particulièrement en contexte de PME. Ses études se sont concentrées sur les problèmes de financement de l'innovation en petite entreprise et sur le processus d'innovation en réseau dense d'entreprises. Dans ses travaux actuels, elle cherche à mieux comprendre l'innovation en tant que capacité dynamique de

l'entreprise, en s'attardant aux stratégies de coopération et de croissance. Elle s'implique dans les activités de la Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives et du Centre Assomption de recherche et développement en entrepreneuriat.

<izold.guihur@umoncton.ca>

**François LABELLE** détient un Ph. D. (Montréal) et est professeur de management stratégique au Département des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Trois-Rivières, où il est également chercheur à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME). Il est responsable du Laboratoire de recherche sur le développement durable en contexte de PME et de Vigie-PME <<http://www.vigiepme.org>>, un centre de veille informationnelle à ce sujet. Ses travaux portent sur la responsabilité sociale des PME, sur les modèles de gestion stratégique axés sur le développement durable, sur l'investissement responsable, sur le concept de parties prenantes et sur les mécanismes de gouvernance qui soutiennent leurs interactions dans un contexte de développement durable (p. ex., bourse du carbone, comités multipartites, triple bilan).

<francois.labelle@uqtr.ca>

**Marie MARCHAND** détient un doctorat en administration et est professeure en contrôle de gestion au Département des sciences comptables de l'Université du Québec en Outaouais. Elle est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec et chercheure à l'Institut de recherche sur les PME. Ses travaux de recherche ont pour objet les systèmes d'information de gestion dans les PME et en particulier, les systèmes de mesure de la performance dans ce type d'entreprises, leur utilisation et leurs impacts. Ses projets de recherche actuels portent sur les tableaux de bord de PME incorporant des principes de développement durable.

<marie.marchand@uqo.ca>

**Tinasoa RAZAFINDRAZAKA** est titulaire d'un doctorat en administration délivré par l'Université du Québec à Trois-Rivières et stagiaire postdoctorale à l'Institut de recherche sur les PME. Ses recherches sont consacrées à l'analyse des interactions entre l'entrepreneuriat collectif et le développement territorial. Ses travaux portent sur les filières économiques innovantes, notamment en agroalimentaire, dans le contexte Sud et en mobilisant des approches qualitatives. Les stratégies et outils qu'elle a développés sont utilisés dans le cadre des ateliers relatifs au développement des territoires et à la mobilisation des acteurs locaux. À titre d'experte territoriale, elle intervient auprès des organismes municipaux, régionaux et multilatéraux.

<tinasoa.razafindrazaka@uqtr.ca>

**Christophe SCHMITT** est docteur habilité à diriger des recherches en gestion. Il est titulaire de la Chaire « Entreprendre » de l'Université de Lorraine. Il travaille sur le développement de la culture entrepreneuriale au sein de l'université. Il est l'auteur d'une centaine d'articles, de communications et d'ouvrages dans les domaines relatifs à l'entrepreneuriat comme l'enseignement de l'entrepreneuriat, la conception entrepreneuriale, la place de l'entrepreneuriat à l'université, la création de valeur dans le processus entrepreneurial ou encore les méthodologies de recherche pour aborder le processus entrepreneurial. Il intervient comme professeur visiteur dans différents pays et notamment à Universiapolis d'Agadir au Maroc et à la Faculté de gestion de l'Université Saint-Esprit de Kaslik au Liban.

<christophe.schmitt@ensaia.inpl-nancy.fr>

**Josée ST-PIERRE**, Ph. D., est professeure titulaire de finance à l'Université du Québec à Trois-Rivières, directrice du Centre de recherche interdisciplinaire sur les PME et l'entrepreneuriat (CRIPMEE) et titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la gestion de la performance et des risques des PME. Elle a cofondé l'Institut de recherche sur les PME et est présentement rédactrice en chef de la *Revue internationale PME*. Elle est membre du conseil d'administration du Fonds de recherche du Québec sur la société et la culture en plus de conseiller les pouvoirs publics sur les politiques à l'intention des PME. Ses travaux portent sur les déterminants de la performance et de

l'échec des PME dans des contextes d'innovation, de croissance et d'internationalisation ainsi que sur la finance entrepreneuriale. Elle a développé plusieurs outils de diagnostic dédiés aux PME, issus de la recherche scientifique, servant à la construction de bases de données riches et complexes.

<josee.st-pierre@uqtr.ca>

**Maripier TREMBLAY** est titulaire d'un DBA et est professeure en entrepreneuriat à l'Université Laval. Elle est chercheure à la Chaire en entrepreneuriat et innovation de la Faculté des sciences de l'administration ainsi qu'à l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ses travaux et intérêts de recherche sont tournés sur la reconnaissance d'opportunités et la créativité, les nouvelles générations d'entrepreneurs, le soutien au développement entrepreneurial dans les pays en développement et les intentions entrepreneuriales. Seule ou en collaboration, elle a publié plusieurs articles scientifiques et participé à divers ouvrages sur le thème de l'entrepreneuriat. Elle a également travaillé à de nombreux projets de recherche au cours des dernières années.

<maripier.tremblay@fsa.ulaval.ca>

**Michel TRÉPANIÉ**, Ph. D. en sociologie, est professeur à l'Institut national de la recherche scientifique (INRS UCS) et professeur associé au Département des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Trois-Rivières, où il est également chercheur à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME). Depuis plusieurs années, il étudie l'innovation dans les PME; il s'intéresse particulièrement aux relations interentreprises et aux relations science-industrie ainsi qu'aux impacts de ces interactions sur le développement des PME, notamment en ce qui a trait au développement de nouveaux produits. Plus récemment, il s'est intéressé à la dynamique régionale de l'innovation, notamment dans le cadre du projet canadien *Innovation Systems Research Network*. Avec Josée St-Pierre de l'INRPME, il a développé Innostic®, un outil de diagnostic de la capacité d'innovation des PME qui peut être utilisé tout aussi bien à l'échelle de l'entreprise qu'à celle de la région.

<michel.trepanier@ucs.inrs.ca>



.....  
**Le duo cédant/repreneur**

Pour une compréhension intégrée du processus  
de transmission/reprise des PME

*Sous la direction de Louise Cadieux  
et Bérangère Deschamps*

2011, ISBN 978-2-7605-3112-3, 304 pages  
.....

**La transmission des PME**

Perspectives et enjeux

*Louise Cadieux et François Brouard,  
avec la collaboration de Bérangère Deschamps*

2008, ISBN 978-2-7605-1594-9, 288 pages  
.....

**Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales**

*Sous la direction de Christophe Schmitt*

2008, ISBN 978-2-7605-1533-8, 346 pages  
.....

**Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance**

Une métaphore des romans policiers

*Pierre-André Julien*

2005, ISBN 2-7605-1329-7, 408 pages  
.....

**La gestion du risque**

Comment améliorer le financement  
des PME et faciliter leur développement

*Josée St-Pierre*

2004, ISBN 2-7605-1304-1, 288 pages  
.....

**Les décisions d'investissement dans les PME**

Comment évaluer la rentabilité financière

*Josée St-Pierre et Robert Beaudoin*

2003, ISBN 2-7605-1214-2, 262 pages  
.....

**L'entreprise-réseau**

Dix ans d'expérience de la Chaire

Bombardier Produits récréatifs

*Sous la direction de Pierre-André Julien, Louis Raymond,  
Réal Jacob et Georges Abdul-Nour*

2003, ISBN 2-7605-1213-4, 530 pages

.....

**Les PME à forte croissance**

L'exemple de 17 gazelles

dans 8 régions du Québec

*Sous la direction de Pierre-André Julien*

2002, ISBN 2-7605-1181-2, 264 pages

.....

**La gestion financière des PME**

Théories et pratiques

*Josée St-Pierre*

1999, ISBN 2-7605-1030-1, 340 pages

.....

**Entrepreneuriat et stratégie des PME**

Recueil de cas

*Sous la direction de*

*Camille Carrier et Colette Fourcade*

1998, ISBN 2-7605-1018-2, 308 pages

.....

**De la créativité à l'intrapreneuriat**

*Camille Carrier*

1997, ISBN 2-7605-0946-X, 154 pages

.....

**Mondialisation de l'économie et PME québécoises**

*Pierre-André Julien et Martin Morin*

1996, ISBN 2-7605-0857-9, 218 pages







# CRÉER ET DÉVELOPPER UNE PME DANS UNE ÉCONOMIE MONDIALISÉE

Études de cas réels d'entreprises

La mondialisation de l'économie crée des pressions importantes sur le rythme et le degré d'innovation des PME, qui sont aux prises avec des problèmes de plus en plus complexes appelant des solutions ciblées et compétitives. Afin de prendre les bonnes décisions, les gestionnaires ont ainsi besoin d'outils d'analyse sophistiqués, mais accessibles, qui s'appuient sur des situations vécues.

Cet ouvrage réunit 10 études de cas qui abordent des sujets clés touchant à l'environnement d'affaires, à l'entreprise ou même à l'entrepreneur : reconnaître des opportunités d'affaires, réussir son projet d'innovation, réduire les risques de sous-traitance internationale, faire du développement durable, s'appuyer sur le milieu pour réussir son projet d'affaires, etc. Ces études ont été réalisées sur le terrain, plusieurs à la demande d'entrepreneurs qui cherchaient une solution à un problème vécu. Les premiers textes portent plus particulièrement sur la création d'entreprise, les suivants, sur la collaboration entre les divers acteurs et les derniers, sur l'internationalisation des entreprises. Chacun d'eux propose une présentation détaillée de la PME étudiée et du contexte, ce qui permettra au lecteur de mieux comprendre la portée des enseignements qu'il saura en tirer et d'établir des liens entre le cas exposé et sa propre situation.

**Josée St-Pierre** est professeure titulaire de finance à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Elle est également directrice du Centre de recherche interdisciplinaire sur les PME et l'entrepreneuriat (CRIPMEE), titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la gestion de la performance et des risques des PME et rédactrice en chef de la *Revue internationale PME*.

**Michel Trépanier** est professeur à l'Institut national de la recherche scientifique et professeur associé au Département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières, où il est également chercheur à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME).

**Avec la collaboration de** Kadia Georges Aka, Joris Desmares-Decaux, Jalal El Fadil, Loyda Gomez Santos, Pierre-Marc Gosselin, Izold Guihur, François Labelle, Marie Marchand, Tinasoa Razafindrakaza, Christophe Schmitt, Josée St-Pierre, Maripier Tremblay et Michel Trépanier

PUQ.CA

